

استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت

إعـداد

بدر عيسى النوفل

إشـــراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبد الله العزاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

يوليو / 2010 م

تفويض

أنا الموقع أدناه " بدر عيسى النوفل " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: بدر عيسى النوفل

التوقيع:

التاريخ: / 7 / 2010 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت

وأجيزت بتاريخ 10 / 7 / 2010 م

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	رئيساً	....
الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي	عضواً	....
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي	عضواً خارجياً	....

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ علي بفضله ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد ؛؛؛؛؛؛؛؛؛

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لأستاذي الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيره، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو نصائحه، جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء.

وأتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بمسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها. ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو ساهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية، فجزاهم الله عني خيراً.

بدر عيسى النوفل

الإهداء

إلى ....

أهدي جهدي المتواضع هذا إلى ...

نبع الحنان ... والدتي ... وإلى رفد العطاء والكرم ... والدي رحمه الله

إخواني وأخواتي الأعزاء

أصدقائي ورفاق دربي

كل من قدم لي العون و المساعدة في إنجاز هذا العمل إليهم جميعا.

بدر عيسى النوفل

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت

إعـداد

بدر عيسى النوفل

إشـراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبد الله العزاوي

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتهـا: المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية ، وفرق العمل المدارة ذاتيا، والقوة التنظيمية. فـي تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الاستراتيجية المتمثلـة بـ: الابتكـار، والانتاجيـة ، والمسؤولية الاجتماعية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (273) فرداً من موظفي الإدارة الوسطى في البنوك التجارية بدولـة الكويت. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضـيات باسـتخدام الرزمـة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأسـاليب الإحـصائية لتحقيـق أهداف الدراسة منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار البسيط.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. أن مستوى أهمية كلٍ من المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية والقوة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية متوسطة.

2. مستوى أهمية فرق العمل المدارة ذاتيا في البنوك التجارية الكويتية كان مرتفعً بشكل عام.

3. أن مستوى الأهداف الاستراتيجية المتمثلة بـ: الابتكار، والانتاجية ، والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتيه متوسطاً.

4. وجود أثر ذى دلالة معنوية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة بالمشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية ، وفرق العمل المدارة ذاتيا، والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها الابتكار، والانتاجية، والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف وظائف البنوك المبحوثة وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية.

2. اعتماد البنوك التجارية المبحوثة ثقافة تنظيمية تعتمد الروح الجماعية وأن تكون هذه الثقافة مساندة لاستراتيجية البنوك نحو التمكين وداعمة لها. إذ إن الإدارات الوسطى والتنفيذية هي الأكثر تضررا وخوفا من أن التمكين إذ إنه سيصادر أو يقوض سلطتهم ويحولها إلى الآخرين.

ABSTRACT

Human Resource Empowerment Strategy and Its impact on achieving Strategic Objectives in Kuwait Commercial Banks

Prepared by
Bader Esai AL-Nofal

Supervisor

Prof. Dr.

Nagem Abdullah AL - Azawi

The study aimed to revealing the Impact of Human Resource empowerment Strategy: Information Participation; freedom and independence; Self-managed work teams, Organizational Power on achieving Strategic Objectives of Kuwait Commercial Banks: Creativity; Productivity and Social responsibility.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (35) paragraphs to gather the primary information from study sample consists of (273) individuals from the Middle Managerial Level im Kuwait Commercial Banks. In light of above the statistical package for social sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses.

The study used differents statistical methods such as Mean; Standrad Deviation and Simple Regression.

After executing the analysis of the hypotheses; the sudy reached the following conclusions:

1. The information participation; freedom and independence and organizational power importance level in Kuwait Commercial Banks was medium.

2. The Self-managed work team's impotance level in Kuwait Commercial Banks was high.

3. The strategic objectives level (Creativity; Productivity and Social responsibility Creativity; Productivity and Social responsibility) in Kuwait Commercial Banks was medium.

4. There is a significant statistical impact of Human Resource Empowerment Strategy (Information Participation; freedom and independence; Self-managed work teams, Organizational Power) on achieving Strategic Objectives (Creativity; Productivity and Social responsibility) in Kuwait Commercial Banks.

Finally, the study set the following recommendations:

1. Broaden participation in decision-making by reviewing the description of the functions of banks, increase channels of communication and reduce the Centralization.
2. Commercial banks Must be adopt an organizational culture based on collective spirit, this culture must be supportive the banks strategy towards empowerment and supportive.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمة

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3): أهمية الدراسة

(1 - 4): أهداف الدراسة

(1 - 5): فرضيات الدراسة

(1 - 6): حدود الدراسة

(1 - 7): محددات الدراسة

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمة

دفعت التغيرات العنيفة في البيئة المحيطة بأنشطة المنظمة، وما تمخض عنها من تطور جوهري في الفكر الاداري على الصعيدين النظري والتطبيقي للمنظمات، مما جعل الباحثين والكتاب يبتعدون عن مفاهيم حقبة الثمانينيات وما سبقها. فقد ظهرت الحاجة لمفاهيم حديثة قادرة على وصف الاهمية الاستراتيجية المتلاحقة للعاملين في الخطوط الأمامية للمنظمة لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية، إذ يقتضي تمكين العاملين من التصرف الآني في الأمور التي ينجلي عنها مخاطر أو فرص جوهرية للمنظمة بعقلية لا تختلف عن عقلية الإدارة العليا أو عقلية المالكين وهذا ما أثر بدوره أو أشّر عجز نظرية التفويض في إحداث الكفاءة والفاعلية في التصرف للمحافظة على حصتها السوقية أو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وحيث إن العمل في الخطوط الأمامية يحتاج إلى مرونة كبيرة تستدعي وضع الخطط واتخاذ القرارات الآنية مما دفع العاملين إلى تخطي حدود التفويض كونهم مسؤولين عن النتائج التي ستتمخض وما سينجلي عنها، هذا التطور يملي على المنظمات العمل بإستراتيجية التمكين وما تستدعيه من تخويل واسع عن تصرفاته المتنوعة مسؤولا عن النتائج وهذا ما يشكل بحد ذاته مشكلة تتطلب إعادة النظر في بناء المنظمة التي تريد العمل باتجاه التمكين من حيث بناء نظام المعلومات ومدى مشاركة العاملين فيه والحاجة لمنطق العمل بالرقابة الذاتية وتنمية الالتزام الذاتي وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين كما يتطلب الأمر تغييرا هيكليا وتنظيميا وثقافيا بما يؤمن وضوح الرؤية للغايات والقيم والصورة الذهنية للمنظمة حاضرا ومستقبلا وأهدافها والأدوات المسندة للعاملين والنظم التي تحكم هذا التركيب التنظيمي، ومدى القدرة

والاستعداد الذي تملكه المنظمة من التحول من الهيكلية التقليدية إلى أن تجعل من الفريق الوحدة التنظيمية ذات الكيان المستقل الأقل اعتمادا على الإدارة العليا (Daft, 2001: 506).

ويؤكد (Schermerhorn, et..al, 1997) أن المنظمات عندما تحاول توجيه القوة إلى الأسفل هرميا عليها دراسة نماذج القوة المعمول بها، أي تمكين العاملين في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي والتوجه نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات فإن عليها دراسة توزيع السلطات السائدة وتقييم التغيير الذي تنوي إحداثه عن طريق السؤال التالي:

هل يستطيع الأفراد المستهدف تمكينهم منح مكافأت او موافقات مبنية على أساس إنجاز المهام ؟ وهل إن حقهم في الإقرار يتماشى مع شرعية السلطة الرسميه. فالإجابة عن هذه التساؤلات هو : أن التمكين يعرقل ترسيخ نماذج مواقع القوة ويهدد المديرين في المستويات الوسطى والدنيا إذا إنه يسعى لزيادة سلطة العاملين في الخطوط الأولى من أجل أن يكونوا قادرين على صنع قراراتهم بأنفسهم، وتقليل عمق دورة التغذية العكسية وتقليل الاعتماد على الإدارة العليا . لذا فإن التمكين يحتاج إلى عاملين يتدربون دائما لتوسيع سلطتهم وإمكانية تأثيرهم الجديد وهذه في واقع الحال مهمة صعبة للمدريرين وتحدي كبير للعاملين إذ إن الديناميكية بين العاملين والمشرفين ستتغير دائما على وفق تحديات البيئة الخارجية.

وعلى هذا الفهم فإن المنظمة المتمكنة بحاجة الى تغيير مفهوم القوة في داخل المنظمة من النظرة التي تفرض القوة على الآخرين إلى مفهوم يؤكد على استخدام القوة لجعل الأعمال تنجز (Schermerhorn, et..al, 1997: 298)

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر استراتيجية التمكين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

(1 - 2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمحور مشكلة الدراسة ببعدين رئيسيين، البعد الأول هو بعد نظري يتمثل في ندرة الكتابات التي تناولت استراتيجية التمكين بوصفها خياراً إستراتيجياً درجت منظمات الأعمال الأمريكية والأوروبية واليابانية على العمل به بوصفه فلسفة تؤدي إلى نمو وبقاء المنظمة وهي أحد الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في ظل بيئة الأعمال المضطربة بعد أن أسهمت بالمشاركة بتمهيد الطريق للإدارة المكشوفة أن تأخذ طريقها وهذا ما يقود إلى حقيقة أن استراتيجية التمكين هي الإستراتيجية التي توجت هذه المداخل والجهود التي دعا إليها علماء وباحثو الإدارة. وإن وجدت هذه الاستراتيجية مدى ملائما للتطبيق في البيئة الغربية بوصفها إستراتيجية من بنات الفكر الإداري الغربي إلا أن هذه الإستراتيجية ما زالت بحاجة إلى إثراء نظري على المستوى العربي الذي ما زال متشبثاً بالهياكل التنظيمية العمودية المتصلبة لتمهيد الطريق للباحثين القادمين. أما البعد التطبيقي، فإنه يتمثل بكيفية تحديد استعداد أو جاهزية منظمات الأعمال وخاصة المصارف التجارية في الكويت على العمل باستراتيجية التمكين ومقدار هذا الاستعداد وتأثيره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث الافتقار في المصارف التجارية الكويتية إلى العمل باستراتيجية التمكين.

واستناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة التالية:

أولاً: ما مستوى أهمية متغيرات الدراسة والمتعلقة باستراتيجية تمكين الموارد البشرية (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية)

والأهداف الاستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية في دولة الكويت؟

ثانياً: هل هناك أثر لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بدولة الكويت؟

(1 - 3)**: أهمية الدراسة**

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

1. أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة استراتيجية تمكين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية؟
2. الحاجة إلى تطوير الخدمة المصرفية ولا سيما أن النشاط المصرفي يعد أحد الركائز الأساسية في أي اقتصاد لإسهاماته الواضحة في الدخل القومي ودعمه الكبير للمشاريع الاستثمارية صناعية كانت أو خدمية عامة، وإن عملية التطوير هذه لا بد لها أن تأخذ بالاعتبار عامل المنافسة الحادة في بيئة الأعمال اليوم وإن المصارف لا بد لها من أن تحقق الأهداف الاستراتيجية تجعلها التي تنمو بشكل مستمر وبما يؤمن لها البقاء في العمل بالرغم من عامل المنافسة الحادة.
3. اختيار الدراسة لاستراتيجية التمكين بوصفها أكثر الاستراتيجيات قدرة على إكساب المنظمات درجة عالية من المرونة والسرعة الممكنة في مقابلة احتياجات العملاء وملاحقة

طلباتهم المتقلبة كما وأن هذه الاستراتيجية هي كفيلة برفع مستوى الأداء الميداني للمنظمات وذلك بالاستفادة من القدرات الجوهرية فردية كانت أو جماعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية مستندة إلى ما توفره أبعاد التمكين من خلق بيئة تنظيمية ملائمة لم تألفها منظمات الأعمال في البيئة العربيةإلى الآن.

4. أهمية نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في المصارف التجارية بدولة الكويت عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً، والأقوى ارتباطا، والأضعف ارتباطا بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية، وربما تقود تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطوير أداء المصارف التجارية بدولة الكويت بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

(1 - 4): أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

1. إعداد إطار نظري، من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف عل محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية.
2. تحديد العلاقات الارتباطية ومدى التأثير بين متغيرات الدراسة (استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية).
3. تحديد أثر لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراتها (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بدولة الكويت.

(1 - 5) : **فرضيات الدراسة**

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى اختبارها:

الفرضية الرئيسة HO

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بدولة الكويت. يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_1

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بدولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية HO_2

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بدولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثالثة HO_3

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المدارة ذاتياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بدولة الكويت.

الفرضية الفرعية الرابعة HO_4

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بدولة الكويت.

(1 - 6) : حدود الدراسة

الحدود البشرية: الأفراد العاملون في المصارف التجارية في دولة الكويت من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

الحدود المكانية: المصارف التجارية في دولة الكويت البالغ عددها (9) بنوك.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، وهي من الفترة 2009/12/15 ولغاية 2010/4/7.

الحدود العلمية: اعتمد الباحث على متغيرات استراتيجية تمكين الموارد البشرية المقترحة من قبل (Blanchard, et..al, 1999) ؛ و (Hall, 2001) وهي: المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية. بالإضافة إلى متغير الأهداف الاستراتيجية الذي سيتم الاعتماد فيه على ما ورد عن (الغالبي، وإدريس، 2009) والذي يشمل متغيرات الابتكار؛ الإنتاجية؛ والمسؤولية الاجتماعية.

(1 - 7): محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على العاملين من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في المصارف التجارية الكويتية، وبالتالي حساسية الدراسة كونها تخص قطاعا اقتصادياً مهماً من القطاعات العاملة بدولة الكويت.
2. طبيعة المؤسسات التي تم اختيارها كعينة الدراسة.
3. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة باستراتيجية التمكين والأهداف الإستراتيجية.
4. عدم القدرة على استقصاء جميع آراء العاملين واقتصاره على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.
5. ندرة الدراسات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة على حد علم الباحث .

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

استراتيجية تمكين الموارد البشرية: حث الأفراد العاملين، وتشجيعهم لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من الحرية في التصرف لأداء أعمالهم والمشاركة في المعلومات إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية تحقيقاً لأهداف المنظمة (Nixon, 1994: 16).

المشاركة بالمعلومات: إمكانية الوصول إلى المعلومات المتوفرة عن غايات وأهداف المنظمة واستراتيجياتها بما يمكن العاملين من فهم أدوارهم لتحقيق الأهداف ونجاح المنظمة (Appelbaum, 1999: 249).

الحرية والاستقلالية: منح الأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها (الملوك، 2002: 168).

فرق العمل المدارة ذاتياً: فرق العمل التي تتوفر لها كامل الصلاحيات لإدارة نفسها بنفسها وتحقيق أهدافها وتحديد مواردها المادية وتدريب أفرادها وتعيين واختيار الأفراد (اللوزي، 2007: 133).

القوة التنظيمية: امتلاك (A) قوة على (B) بمقدار ما يجعل (B) يقوم بشيء لا يقوم به لولا تأثير (A) عليه (الصياح، 1999: 4).

الأهداف الإستراتيجية: الأهداف المشتقة على المستوى التخطيطي العام وتكون اكثر تفصيلاً وتحديداً وعادة ما تكون مرشداً للنتائج المراد تحقيقها على مستويات زمنية أقل (الغالبي، وإدريس، 2009: 221).

الابتكار: التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية في المصارف التجارية في الكويت (Greenberg & Baron, 2007: 655).

الإنتاجية: مقياس نسبي يبين نسبة مساهمة المخرجات من المدخلات أقل (الغالبي، وإدريس، 2009: 244).

المسؤولية الاجتماعية: الدرجة التي يؤدي بها المسؤولون في المنظمة أنشطتهم نحو خدمة وحماية المجتمع، بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة (Certo,1990:207).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

(2 - 2): مفهوم وأهمية التمكين

(2 - 3): إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

(2 - 4): الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين ومراحل ومتطلبات تطبيقها

(2 - 5): الأهداف الاستراتيجية

(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

اكتسب موضوع التمكين شهرة واسعة بداية النصف الأخير من عقد التسعينيات في القرن الماضي من الناحية النظرية والتطبيقية كونه استراتيجية إدارية تستخدم مع الاستراتيجيات الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة، التدريب، التخويل، وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.

ويختلف مفهوم التمكين في مضمونه وأهميته عن مفهوم تفويض السلطة الذي يعني تفويض جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتشمل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية. فالتفويض (Delegation) لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل. كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما فيما يتعلق بالتمكين فإنه لانهاية له ويستمر مع بقاء العمل في المنظمة، إذ إن الأفراد الذين يتم تمكينهم ومنحهم سلطة اتخاذ القرار هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال وتنفيذها بالشكل الذي يتناسب وينسجم مع أهداف منظمتهم (اللوزي، 2007: 136). كذلك يختلف مفهوم التمكين عن مفهوم المشاركة بأن عملية المشاركة (Participation) هي المفتاح الأول والركن الأساسي في عملية التمكين الوظيفي. لما لها من أهمية في البناء التنظيمي.

يتضح مما سبق أن فكرة التمكين تقوم على ضرورة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والتوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة أو التشاور وهذا يتطلب تغييراً جذرياً في العلاقة بين المدير والمرؤوسين فدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض. أما بالنسبة للمرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع القواعد والتعليمات إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

(2 - 2) : مفهوم وأهمية التمكين

يرى (الدوري، وصالح، 2009: 28) إن التمكين هو جزء من تغيير شامل سيكون ماثلا كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام. فقد ظهر هذا المفهوم في العقد الأخير من القرن العشرين بوصفه مفتاحا أساسيا يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات التي تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل. ويشير (Invancevich,et..al., 1997: 219) الى التمكين بأنه العملية التي تساعد بها المديرين الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، كما أشار (Hellvieg,et..al., 2001) إلى التمكين بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات/ الحرية...للقيام بوظائفهم.

ويتفق مع هذا السياق (Schermerhorn,et..al., 1997) بالإشارة إلى أن التمكين هو العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

ويقدم (Daft, 1992: 502) تعريفاً للتمكين باعتباره القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهمات في المنظمات فيرى ان التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة. وهناك من أحاط مفهوم التمكين بنوع من الشمول إذ يرى أن نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد أفرزت نموذج التمكين بوصفه نموذجاً جديدا لعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك الموظفين فرديا أو ضمن فريق في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي وهذا يولد فهم وإدراك العمل

بشكل واضح ، فإدراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ماهم بحاجة اليه وأن التقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة والقدرة على الاستجابة وإحداث الأثر المباشر كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وإنجازها والشعور بالانتماء إليها والثقة بالنفس وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي (Hellriegel,et..al., 2001: 508).

وفي سياق الحديث عن أهمية التمكين يؤكد (Ivancevich, 1997: 582) أن التمكين يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدريرين كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً اساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة ، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الاخرين الذين يحترمونهم. بالإضافة إلى أن التمكين يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين.

ويرى (Daft, 1992: 502) بأن التمكين يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما انه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز كما انه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ إن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وإن إدراك هذه الامور شيء مهم بالنسبة للمنظمة. بالإضافة إلى أنه يسهم في زيادة انتاجية المنظمة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة

رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

(2 - 3): إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

يشير بعض الباحثين (الدوري، وصالح، 2009) إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل. وقد أشار (Ivancevich, et..al, 1997: 488) إلى أن هناك ثلاثة عناصر، هي:

1. مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.
2. هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.
3. إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة.

كما أشار (Daft, 2001: 504) إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن العاملين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي المعلومات والمعرفة والقوة والمكافأة. في حين حدد (Blanchard, et..al., 1995) ثلاثة عناصر رئيسة لعرض مفهوم إستراتيجية التمكين وهي لا تختلف عما جاء به (Ivancevich, et..al) وهي:

1. المشاركة في المعلومات مثال ذلك المعلومات عن النشاط العام للمنظمة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية والإنتاج المعيب والفاقد وغير ذلك بالإضافة إلى تمكين العاملين وخاصة في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجديدة، إذ إن المشاركة

في المعلومات تلعب دورا مهمًا في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والمواقع الإشرافية.

2. تحدي واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم بعضا، بهدف التوجيه السليم لطاقات العاملين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تستهدفها المنظمة، ومثال ذلك الأغراض التي تستهدفها المنظمة والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمنظمة، وأهداف المنظمة والأدوار المسندة للعاملين والهيكل التنظيمي للمنظمة وما يحكمه من نظم وارتباطات.

3. دور الفريق، وهنا يتم التركيز على دور الفريق في الإطار الجديد إذ يختلف دور الفريق في هذا الاطار عن دوره في المنظمة التقليدية ، ففي الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين ، أما في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لاينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة.

يتطلب تطبيق إستراتيجية التمكين إحداث تغيرات هيكلية وتنظيمية وتغيرات في ثقافة وأنظمة المنظمة، إذ إنه ليس من المعقول إن يجري تمكين العاملين في منظمات تسير تجاه تشديد الاوامر والتحكم ، وعلى هذا الاساس فإنه يمكن وصف تمكين العاملين على حد وصف (Daft, 506 :1992) بأنه المفتاح الأول نحو منظمة قابلة لتبني التعليم تستطيع أن تحدث تغيرا سريعاً. فكثيراً ما ينظر مديرو المنظمات إلى التغيرات على أنها المشكلة الأكثر شيوعا في مواجهتها، ويتميز عالم الأعمال اليوم بالشمولية والمنافسة المتزايدة ووسائل الاتصالات الفورية والمفاجآت وقد يُحدث حدثا صغيرا يمكن أن يولد أثرا كبيرا من الصعوبة أو من المستحيل التنبؤ به ، وبهذا

فإنه عملية اللحاق بالمتغيرات تحتاج إلى مرونة كبيرة ومتابعة شديدة لمتغيرات البيئة الخارجية، وكما يلي:

1. **التغير الهيكلي** ، يشير (Blanchard, 1995) إلى نهاية التفويض من خلال ما أسماه بالمنظمات المتمكنة، لذا فإن المنظمة التي تقرر الاتجاه نحو التمكين تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يتطلب ذلك من إعادة النقد في تعميم الوظائف وأدوار الأفراد. وأشار إلى (Ivancevich, 1997:353-395) أن قلق العاملين بشأن نجاح الفرق وبشكل جوهري يتضح من خلال التطور والنمو في مهارات الأفراد، وهنا على المدير بشكل عام تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات التي يحتاجونها لأداء المهام ، كما أن الأكثر أهمية يتمثل في إيجاد الجو الذي تستطيع فيه فرق العمل تحقيق النجاح والناحية الأكثر أهمية في تعميم الوظيفة بفرق العمل هي تدريب أعضاء الفريق وتمكين العاملين فيه.

إن تعميم الوظائف التي تمكن العاملين لاتخاذ القرارات حول أعمالهم يمكن أن يساعد المنظمة كما أنه يساعد الأفراد في تقديم الابتكارات والأفكار ومع ذلك فإن العديد من التنفيذيين والمدريرين يمانعون ويترددون في تمكين العاملين إضافة إلى تردد العاملين أنفسهم في انضمامهم إلى فرق العمل وبالتالي فهذا التردد والخوف لدى العاملين قد يقلل من ذلك إذ إن ليس كل المنظمات تسارع لإدارة أعمالها من خلال استخدام فرق العمل، وذلك لسببين (Ivancevich, 1997:488):

- إن عملية قيادة فرق العمل ليست سهلة مقارنة بالقيادة التقليدية.
- إن النتائج لايمكن قياسها بسهولة.

2. **التغير التنظيمي** ، لا شك أن السلطة هي الحق الشرعي في التأثير على سلوك الآخرين، كما تعرف بأنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين، والسلطة لا تعني إجبار

العاملين في المنظمة على إنجاز أعمالهم كما لا تعني في نفس الوقت أن للرئيس الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات وإنما يستمد الرئيس سلطته من مرؤوسيه وليس من رؤسائه، وبهذا فالسلطة عبارة عن علاقة قائمة بين الأفراد عندما يقبل المرؤوسون التوجيه الصادر من الرئيس وعلى هذا الأساس لا يكتسب الرئيس السلطة إلا بعد موافقة المرؤوسين والتزامهم بهذه السلطة (الدهان، 1992: 137).

إن التمكين يختلف بشكل جذري عن السلطة ، فالسلطة مفهوم علائقي بين الأفراد على النقيض من مفهوم التمكين إذ إنه يؤكد على القابلية لجعل الأشياء تحدث (Schermerhorn, et.. al., 1997:299).

3. **تغييرات في ثقافة المنظمة** ، تأتي قيم المشاركة بوصفها جزءاً من ثقافة المنظمة ومفتاحا أساسيا ينبغي وضعه في مقدمة قوى التغيير الثقافي ، فعلى سبيل المثال فإن ثقافة المنظمة لا بد لها من أن تدعم الإدارة التشاركية من خلال بناء الثقافة الجماعية ونبذ الفردية. فتحفيز العاملين لا يتم بالجوانب المادية فقط بل هناك أمور أخرى تسهم في توجيه ثقافة المنظمة نحو التعجيل باستراتيجية التمكين كالإحساس بالفخر من انتماء العاملين للمنظمة ، والثقة بهم والدافع المعنوي المتمثل بفرص الترقية أو تقديم دعم من خلال التدريب أو التثقيف. لذا فإن العاملين يتوقعون كتحصيل حاصل ومن خلال مشاركتهم في المعلومات أن يتم إخبارهم بما عليهم القيام به كما عليهم أن يعرفوا ما يجب عمله فالإدارة بالمشاركة والتمكين يعطيان العاملين الحق في أداء أعمالهم وفي كيفية إدارة المنظمة فهم يصبحون على درجة عالية من التمكين في تبني مسؤولية أداء أعمالهم (Ebert & Griffin, 2000, 191).

(2 - 4) : الاتجاهات الفكرية لإستراتيجية التمكين ومراحل ومتطلبات تطبيقها

كثيراً ما يشار للتمكين إلى أنه فلسفة منظمية جديدة في حين يشير إليه بعضهم بالاستراتيجية الإدارية وآخرون كونه إيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديث فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سيتم تناول كل وصف منها على انفراد.

(2 - 4 - 1) التمكين بوصفه فلسفة منظمية جديدة

إذا كان التمكين فلسفة منظمية جديدة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها. وقد أشار (Canningham, et..al, 1996: 143) إلى فلسفة المنظمة كونها عقداً ضمنياً بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعاً، لإنجاز الغايات المنظمية. وقد أشارت دراسة (Duvall, 1992:205) إلى أن المنظمات تعتمد فلسفتين الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي. فالفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتباين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمية. وهذه الفلسفة كما أشار (Pope, 1996: 56) تعتمد التحديد المسبق للمهمات المستقبلية وللقرارات المنظمية، والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة. أما الفلسفة الثانية وتقوم على أساس تكامل الموارد، لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى أن الأخطاء

بوصفها أساساً. ويرى (Horsfalt, 1996: 26) إن الاخطاء على وفق هذه الفلسفة تعد دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة.إذ أن الخطأ فرصة مضافة للابتكار والإبداع.

(2 - 4 - 2) التمكين بوصفه أيديولوجية إدارية

الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية (Collins, 1995: 25). وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.

أحدثت التغييرات البيئية وبخاصة ثورة الاتصالات ، في عقدي الثمينيات والتسعينات من القرن الماضى تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير مما دعت الحاجة لبروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين، وبذلك يرى (Collins, 1995: 27) أن التمكين هو واحد من هذه الأيديولوجيات التي اعتمدتها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك، وتكمن الأسباب في حاجة المنظمات للتغيير إثر المنافسة والضغوط البيئية الخارجية التي تعد من أهم التحديات التي واجهت المنظمات، وظهور الحاجة للعاملين في الخطوط الأولى للتعامل المباشر مع الفرص الاستثمارية.

(2 - 4 - 3) التمكين بوصفه استراتيجية إدارية

وصف (Nixon, 1994: 16) التمكين بكونه استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المديرون لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم .إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها. وعلى هذا الأساس تم تأشير فقرات هذه الاستراتيجية بما يأتي:

1. وضع الرؤية، أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.
2. وضع الأسبقيات.
3. تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل.
4. توسيع شبكة الأعمال، ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة.
5. الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية، وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة.

في حين أشارت دراسة (Long, 1996: 8) إلى ثلاثة مفاهيم رئيسية في إستراتيجية التمكين، هي:

1. خطة إستراتيجية سنوية.
2. تقييمات إدارية سنوية.
3. التدريب والتطوير.

لا شك أن دراسة استراتيجة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته وقد يشار إليها بعوامل التمكين التي من خلالها يمكن الوصول إلى أهداف البحث المتوخاة في ضمن حدوده المرسومة نظرياً وميدانياً.

1. **المشاركة بالمعلومات،** فعلى مر الوقت نسمع من القادة وأعضاء الفريق – على حد سواء – بأن التمكين يبدو رائعاً، ولكن من أين يبدأ وكيف؟ فبعد أن يطلع المعنيون على أن البداية تنطلق من الحاجة إلى المشاركة المعلوماتية النشطة فإنه سرعان ما تنطلق ردود أفعال القادة (ليس بوسعنا فعل ذلك) أما أعضاء الفريق فقد أفادوا ماذا تعني؟ ليس لدينا معلومات سابقة، لماذا تتوقع المسألة الآن؟ وهذه الردود تؤدي إلى عدد من التساؤلات كان أولها لماذا المشاركة المعلوماتية بأنها الخطوة الأولى والحرجة في هذه المرحلة (Blanchard, 1999: 47).

إن الإجابة عن هذه التساؤلات بسيطة وعميقة في الوقت نفسه، فلو طلب من قادة المنظمات تولي مسؤولية صنع قرارات العمل على نحو جيد، فينبغي أن يكون لديهم المعلومات نفسها التي يستعين بها المديرون للقيام بذلك، ومن دون ذلك يصعب على الآخرين صنع تلك القرارات في ضمن تلك الفجوة العميقة فكيف إذن نطلب من العاملين أن يصنعوا قراراتهم بأنفسهم من دون أن يمتلكوا المعلومات نفسها التي يمتلكها المديرون وقادة المنظمة.

لقد أشار (Lashely, 2000: 26) إلى أن المعلومات تلعب دوراً مركزياً في تمكين الأفراد، أي أنها العنصر الرئيسي في إستراتيجية التمكين، والسبب على حد وصف (Collins, 1995: 26) جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة. وقد توصل (Appelbaum, 1999: 249) إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة، وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح

العاملين الإحساس بملكية المنظمة ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم. وبّين (Wilkinson, 1998: 44) إلى أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة. كما أشار (Griseri, 1998: 200) إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد فرحين بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم مما لا يعرفها الآخرون خارجها.

2. **الحرية والاستقلالية**، إن حرية التصرف تعد عاملاً مهماً في تمكين العاملين إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها (المملوك، 2002: 68). ويشير (Rafiq & Ahmed, 1998: 70) إلى وجود ثلاثة أنواع من حرية التصرف وهي الروتينية وحرية التصرف الخلاقة وحرية التصرف المقيدة. فحرية التصرف الروتينية تلامس الأعمال ذات البدائل المتنوعة التي تواجه العاملين في حين أن الحرية الخلاقة تنصب على ما لا يتكرر أمامهم بشكل روتيني أما الحرية المقيدة فإنها تشكل النوع السلبي من أنواع الحرية. ويشير (Wilkinson,1998: 44) إلى أن الاستقلالية تشير إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف الان بفرق العمل. وأشار إليها (المملوك، 2002: 68) بأنها تقرير الأفراد تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل على نحو أوسع مما يجري في طرق إعادة هيكلة، الوظيفة ذلك أن الأفراد المتمكنين يتمتعون باستقلالية تقسيم المهمات ووضع أهداف التحسين .وربما تمنح فرق العمل مسؤولية التعيين والتدريب للملاك المؤقت والسيطرة على ساعات العمل الإضافية.

3. **فرق العمل الذاتية**، يختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية. ففي المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المنظمة الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة. بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة المنظمة كافة. والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه. فأعضاء الفريق يشتركون جميعاً في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم (الشربيني، 1996).

4. **القوة التنظيمية**، يكاد يتفق المفكرون حول تعريف القوة؛ إذ تعرف القوة بأنها عبارة عن القدرة على أن يجعل الطرف الآخر يعمل بشكل الذي يريد (Shermerhorn, et..al. 1997). وتمثل القوة شكلا من أشكال هيكل العلاقات الاجتماعية التي تحصل في إطار التنظيم، ولكن هذا الهيكل لا يظهر واضحا في الهيكل التنظيمي كما هو بالنسبة للسلطة التي تعتبر جزءاً مهما من الهيكل التنظيمي. ووفق هذا المفهوم فإن القوة تعبر عن جانب من التنظيم غير رسمي الذي تتمتع به بعض الأطراف كأفراد أو جماعات (الخضرا، وآخرون، 1995). فالقوة هي مفهوم اجتماعي لا يمكن ممارسته بمعزل عن الآخرين، فهي تحتاج إلى العلاقات والاعتماد التكاملي بين الأطراف، إذ إن كل طرف يمكنه إن يؤثر في الطرف الآخر، كما أن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر انطلاقا من االحرية والغبة في الاستجابة، وغالبا نجد في المنظمة بعض الافراد الذين لا يمتلكون السلطة الرسمية ولكنهم

يتمتعون بالقدرة على التأثير في أداء وسلوك الآخرين، وتستند القدرة هذه على مصادر أخرى غير السلطة الرسمية، كقوة الشخصية والاحترام والثقة المتبادلة مع الآخرين والكفاءة والخبرة، ويعني هذا أن الفرد يمكن أن يمتلك القوة بمعزل عن امتلاكه السلطة، كما يمكن أن يمتلكها أي فرد داخل التنظيم وهي غير مقصورة على المديرين فقط، وفي المقابل نجد هناك أفراداً يمتلكون السلطة الرسمية ولكن ليس لديهم قدرة على التأثير في مرؤوسيهم.

ومن حيث مصادر حصول الأفراد على القوة ، فإن هناك اتفاقا كبيراً في تحديد المصادر الأساسية للقوة. ويشير (Hall, 2001) إلى المصادر التالية:

1. القوة الشرعية، التي يحصل عليها الفرد (المدير) بسبب وظيفته أو مركزه في الهيكل التنظيمي، وغالبا يكون اتجاه هذا النوع من القوة إلى الأسفل، مما يجعل المرؤوسين يتعاونون مع الفرد بسبب كونه مديرا مما يجعلهم يقبلون أوامره، إذ إن وظيفة المدير تعطيه حق أصدار الأوامر وتوجيه مرؤوسيه، وعندما يكون أساس القوة رسميا يكون جهد الفرد قليلا في إقناع الآخرين.

2. قوة المكافأة، ويمتلكها الفرد الذي له القدرة على مكافأة الآخرين أو التأثير في قرار مكافأتهم ماديا أو معنوياً، مما يجعلهم يطيعون أوامره وينفذونها.

3. قوة الإكراه، وتمثل قدرة الفرد على عقدة الآخرين أو التأثير في قرار عقوبتهم في حالة عدم الامتثال لما يحدده. ويمكن أن يكون العقاب ماديا أو معنويا.

4. قوة الخبرة، وأساسها المعرفة واأمتلاك المعلومات والمهارات والقدرات وإمكانية التعامل مع حالات عدم التأكد البيني وحل المشكلات، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقديم المشورة.

5. قوة الإعجاب، وأساسها إعجاب الأفراد بما يمتلكه بعضهم من خصائص شخصية وسمعة حسنة في بيئة المنظمة، كونهم يمثلون رموزا اجتماعية معروفة من قبل آخرين. كما تعتمد

على جاذبية الفرد وتصرفاته مما يؤدي إلى حب الآخرين بالكاريزما. ويرى بعضهم أن الإعجاب يكون مفيدا إذا تمتع به الفرد الذي يمتلك السلطة، حينها تكوم له القوة على مرؤوسيه أكثر مما تخوله لوائح المنظمة، أما إذا تمتع بها شخص ليس له سلطة رسمية فقد يكون ذلك مضرا للمنظمة ويمثل تهديدا لها.

6. قوة الملكية، الأأفراد الذين يمتلكون هذا النوع من القوة هم المالكون للمنظمة أو لجزء من أسهمها. والقوانين والأعراف تعطي المالك حق التصرف بأمواله وممتلكاته. وأن المدير الذي يمتلك أسهماً في المنظمة غالبا يكون أقوى من المدير الآخر الذي لا يمتلك أسهماً فيها (الصياح، 2001).

ويرى (Gotesh & Davis, 1997: 185) أن مراحل تطبيق استراتيجية التمكين تتطلب ما يلي:

1. تهيئة البيئة المنظمية الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله.
2. وضع الأهداف وتحديد سقوفها الزمنية.
3. توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.
4. اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير.

ومن وجهة نظر (Daft, 2001: 500) فإن تطبيق إستراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:

1. نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.
2. تشجيع مقترحات العاملين.

3. منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.

4. تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.

5. تمكين العاملين على نحو تام.

إن استعراض أبعاد إستراتيجية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وثقافتها وبنائها الهرمي يجعلنا ندرك أن رحلة التمكين هي ليست بالأمر الهّين طالما أنها تشكل استراتيجية يحتاج لتنفيذها إمكانيات ومتطلبات كبيرة لإنجاحها وإلا تعد مغامرة مكلفة إن انتابها الفشل. فقد أشار (Criffin, 1999: 500) إلى أن تطبيق إستراتيجية التمكين يتطلب ما يأتي:

1. صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة.

2. التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.

3. نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

4. اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.

5. التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

ويشير (Ivancevich, et..al., 1997: 488) إلى أن المنظمة ملزمة بتوفير المتطلبات الآتية إن أرادت التوجه تجاه العمل بإستراتيجية التمكين:

1. توفير المعلومات عن الأداء المنظمي والجماعي والفردي.

2. اللجوء إلى استخدام تقنيات منظمية مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل.

3. اعتماد أنماط منظمية مرنة ورشيقة بدلا من الأنماط التقليدية.

(2 - 5): الأهداف الاستراتيجية

تعد الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف أنشطتها. إذ تمثل سمة تميز تلك المنظمات عن سواها من النظم المجتمعية الأخرى، لأنها تنشر تأثيراتها على العلاقات الخارجية للمنظمات وعلى طبيعة تنظيمها الداخلي. ومن هذا المنطلق لا يوجد شك لدى المنظرين والكتاب والباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية تقليدية كانت أو سلوكية أو موقفية أو إستراتيجية أو غيرها، حول ضرورة وجود أهداف لأية منظمة، وتأكيداً لذلك أشار (Weiss, 1969: 59): "يستحيل أن نجد منظمة دون أهداف لها، فالهدف كامن ضمن تعريف المنظمة ذاته".

الهدف يعني كما جاء في (المنجد) "السعي إلى الشيء أو الإسراع إليه". أما في (مختار الصحاح) فيعني "كل شيء مرتفع من بناء أو كثيب رمل أو جبل" ومنه سمي الغرض هدفاً (داغر وصالح، 2000: 146). أما اصطلاحاً فالهدف يشير إلى صورة حالة مستقبلية، ويمثل النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والمهمات والأعمال التي تؤديها (الدوري، 2005: 58). وبمنظور (Schermerhorn, 2005) فإن الهدف يعني: "وضع مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة للوصول إليه".

أما الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objective)، فهي حالة خاصة من الأهداف العامة تمثل المكون الأساس والأول لعملية الإدارة الإستراتيجية (هل وجونز، 2001: 29).

وتعرف على أنها التزام إداري يحقق أهداف أداء محددة، وفي إطار زمني محدد لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية الشركة الإستراتيجية وقيمها الأساسية. كما تعرف بأنها: "القصد الإستراتيجي (Strategic intent) الذي يحمل الجرأة والطموح والتحدي القوي

طويل الأمد الذي قد يصل إلى عشرين أو ثلاثين عاماً، لتحقيق مكانة محددة أو ريادة في مجال معين أو اكتشاف حقل جديد أو تأسيس ثقافة إيجابية واعدة (Thompson & Strickland, 2006: 46-49).

وبمفهوم تكميلي آخر يرى (العامري والغالبي، 2008: 209) أنها "الأهداف التي ترغب المنظمة الوصول إليها مستقبلاً وتخص المنظمة بأكملها".

ويؤطر (Hamel & Prahalad, 1989) مفهوم الأهداف الإستراتيجية بإطار أكثر وضوحاً وإجرائية، فهما يعبران عنها بالآتي: أنها أكثر من مجرد طموح طليق، فالكثير من المنظمات تملك أهدافاً إستراتيجية طموحة ومع ذلك لا تحققها ـ إنها تشمل عملية إدارة أنشطة تجذب تركيز انتباه المنظمة على جوهر الفوز، وحفز الناس عن طريق إيصال فكرة قيمة الهدف إليهم، وترك مجال للمساهمات على مستوى الفرد والفريق والحفاظ على الحماس بتوفر تعريفات تشغيلية عندما تتغير الظروف، وأخيراً استخدام الهدف باتساق لتوجيه تخصيص الموارد (باور، 1997: 200).

وللأهداف الإستراتيجية أهمية كبيرة يجمع عليها منظرو الإدارة الإستراتيجية وباحثوها، يمكن تلخيصها بالآتي (Pearson, 1979: 15)، (Juach & Gluck, 1988: 60)، (Thompson & Strickland, 2006: 27)، (Kaufman, et al., 2003: 188):

1. تحدد مسارات التوجه الإستراتيجي للمنظمة بوضوح.
2. ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس.
3. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، إذ تمثل دليلاً ومعاييرا للإدارة العليا في تحديد الخيار الأنسب.
4. تمثل معايير لتقويم الأداء التنظيمي وبيان مكامن قوته ونقاط ضعفه.

5. تلعب دوراً مميزاً في تحفيز العاملين وشحذ هممهم نحو الإنجاز وتقليل حالات الإحباط من خلال واقعيتها وانسجامها مع الإمكانات المنظمية المتاحة.

6. تساعد قادة المنظمة في توضيح احتياجاتها إلى فئات أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة.

(2 - 5 - 1) : نظريات الأهداف الاستراتيجية ومحدداتها

تحكم عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغتها مجموعة مـــن النظريـــات ذات المنطق الفكري والافتراضات المختلفة والمتباينة، ويوضح الجدول (2 – 1) نظريات الأهداف الاستراتيجية (الغالي، وإدريس، 2007: 229 – 233):

جدول (2 – 1)

نظريات الأهداف الاستراتيجية

النظرية	المنطق الفكري	الجهة المسؤولة عن تحديد الأهداف	الأهداف المطلوب تحقيقها
التقليدية (الاقتصادي)	المنظمة حليف لوجود منظم واحد أو مسؤول أعلى واحد هو المالك أو من له سلطة القرار	المدير المالك	تعظيم الأرباح
السلوكية	المنظمة نظام فرضت عليها أهداف متعددة من الائتلاف الخارجي، إلا أن هذه الأهداف تمر من خلال ناشط واحد هو الإدارة العليا	الإدارة العليا	تعظيم الأرباح ورضا العاملين
المساومة	المنظمة خلايا اجتماعية فضلاً عن كونها وحدات اقتصادية، وفي إطارها تجري مساومات متعددة لغرض صياغة أهداف تلبي متطلبات أصحاب المصالح	الإدارة العليا والتحالفات المؤثرة	أهداف متعددة متقاربة في الأمد القصير
السياسية	المنظمة ميدان للصراع السياسي والفكري بين الفئات المختلفة اجتماعياً ونفسياً وسياسياً	الإدارة العليا وجهات أخرى عديدة تتصارع فيما بينها في ضوء استخدام القوة	لا وجود لأهداف خاصة بالمنظمة بل أهداف للمؤثرين الأساسيين (أصحاب القوة)
الأهداف المرنة	المنظمة وجدت لتبقى وتستمر وأن قدرتها على تحقيق هذه الاستمرارية مرتبط بنموها وتحقيق أرباح متصاعدة	الإدارة العليا وأصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين	أهداف متعددة ومتجددة تأخذ أولوية فيما بينها وفقاً للظروف البيئية وطبيعة التنازلات المتبادلة بين أصحاب المصالح

المصدر: الغالبي، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي معاصر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

ويستخلص من طروحات الجدول أعلاه، أن عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغتها ليس بالأمر الهين بل تحكمها نظريات ومنطق فكري لتحقيق شروط موضوعيتها وإمكانية تجسيدها على أرض الواقع واستبعاد الأهداف التي لا تتوافر فيها الشروط الواقعية أو أنها تمثل أنصاف أهداف. وعن ذلك قال (Peter Drucker): "على المدير التنفيذي أن يميز

جيداً بين نوعين مختلفين من الأهداف؛ الأولى يعبر عنها المثل القديم (نصف رغيف أفضل من لا شيء) والثانية يعبر عنها الحكم في مسألة توزيع الطفل بين امرأتين الذي مضمونه: (نصف طفل أسوأ من عدم الحصول على أي طفل)، ففي الحالة الأولى، شروط الواقعية وإمكانية التنفيذ متوافرة فالهدف من الخبز هو الحصول على الطعام ونصف الرغيف على قلته يعد طعاماً. أما نصف الطفل فلا يلبي مطالب الواقعية وشروط البقاء. ذلك أن نصف الطفل ليس بقادر على العيش والاستمرار (باور، 1997: 396).

وعلى أساس ما تقدم واتساقاً معه، يستلزم من المعنيين بتحديد الأهداف الإستراتيجية مراعاة المحددات الآتية عند صياغة تلك الأهداف:

1. تاريخ المنظمة، وتشمل أهدافها، وإستراتيجياتها، وإنجازاتها، وأنشطتها.
2. قيم أصحاب المصالح ومراكز القوة والسيطرة في المنظمة.
3. عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالبيئة العامة (غير المباشرة) وتضم العوامل (الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والقانونية، والتقنية) والبيئية الخاصة (المباشرة) والتي تضم عوامل (المنافسين، المجهزين، الزبائن....).
4. الثقافة التنظيمية، وتشمل عمر المنظمة، القيادة، نمط الإدارة، الهيكل التنظيمي، النظم الإدارية.
5. المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في تحقيق متطلبات المجتمع.
6. مستوى الاهتمام بالابتكار والتجديد والتطوير من قبل المنظمة (Kotler, et..al., 1998: 37)، (Johnson & Scholes, 1997: 7).

(2 - 5 - 2) : منهجية صياغة الأهداف الاستراتيجية وخصائصها

يشير (الغالبي وإدريس، 2007: 228) إلى أن عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية تتطلب اعتماد منهجية علمية تتكون من الخطوات الآتية:

1. تحديد المحاور الإستراتيجية الرئيسية التي يراد صياغة أهداف إستراتيجية لها تصب باتجاه تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، وهذه من مسؤولية الإدارة العليا.
2. تشخيص المواقع المستقبلية ضمن المحاور الإستراتيجية الرئيسية لتكون مرشداً للتحرك نحوها من قبل المنظمة لكي تقترب من تحقيق رؤيتها ورسالتها.
3. الصياغة الأولية للأهداف ومن ثم مراجعتها وتقويمها لغرض ترشيح واختيار الأنسب منها الذي تتوافر فيه شروط الموضوعية والواقعية والتأثيرات الإيجابية الأعظم على مستقبل المنظمة المرغوب.
4. اختيار آليات تدوين وتوثيق الأهداف الإستراتيجية المرشحة بحيث تكون هذه الآليات مفهومة وواضحة للجميع وخالية من الغموض والتعقيد.

إن استكمال فاعلية منهجية صياغة الأهداف الإستراتيجية تتطلب مراعاة الخصائص الواجب توافرها في هذه الأهداف، ومن خلال تتبع الأدبيات المتخصصة التي قام بها (الغالبي وإدريس، 2007: 226–231) اتضح وجود (18) خصيصة للأهداف المذكورة، وكما موضح بالجدول (2–2):

الجدول (2-2)

خصائص الاهداف الاستراتيجية

الباحث والسنة	الملائمة	قابلية القياس	عملية	مقبولة	المرونة	محفزة	مفهومة	ملزمة	تشاركية	مترابطة	واقعية	شمولية	محددة	قابلة للإنجاز	محكومة بزمن	كبيرة	لها رهبة	مرتبة
Negel (1984)					*		*				*	*						
Justis,et..al (1985)	*		*							*		*	*		*			
Richards (1986)	*										*			*				
Hersy & Blanchard (1988)	*		*		*					*		*		*				*
Hamd & Prahalad (1989)				*		*	*						*		*			
Batman & Zeithamil (1992)		*		*		*		*			*		*		*			
Banne & Kurtz (1990)		*		*		*					*		*		*			
Collins & Porras (1996)																*	*	*
Hess & Siciliano (1996)					*		*					*		*		*		
Kaufman, et..al, (2003)		*		*								*	*		*			*

المصدر: الغالبي، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي معاصر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

ولغرض الدراسة الحالية فقد تم الاعتماد على ما أورده (الغالبي، وإدريس، 2007) بخصوص الأهداف الاستراتيجية، وهي:

1. **الابتكار**، إن القابلية للابتكار هي القدرة على توليد أفكار جديدة يمكن أن تفي الاحتياجات المدركة أو الاستجابة للفرص من قبل المنظمة. وتعد القابلية للابتكار خطوة أولى الإبداع. وهذه الظاهرة ضرورية جداً لنجاح المنظمة على المدى الطويل، إذ إنها تساهم في البدء بإجراء التغيير في المنظمة باعتبار أن الأفراد والمجموعات والأقسام يعملون في بيئة تتسم بالتجديد والإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة (العامري، والغالبي، 2008: 425).

2. **الإنتاجية**، فالإنتاجية تعد من الأهداف الأساسية التي في إطارها تتحقق الكثير من الأهداف الأخرى لذلك تحاول المنظمات الإرتقاء بإنتاجية الموارد وإنتاجية العاملين والإنتاجية على المستوى الكلي لمنظمة الأعمال. والإنتاجية ببساطة مقياس نسبي حيث المخرجات إلى المدخلات التي ساهمت فيها. وهي عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد بعبارة أخرى هي حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات (العامري، والغالبي، 2008: 41).

المسؤولية الاجتماعية، يؤكد (Daft,2001:143) أن المسؤولية الاجتماعية هي واجب إدارة المنظمة الأساسي في اتخاذ القرارات المهمة والأفعال بطريقة تحقق رفاهية للمجتمع ومصالحه. كما يؤكد (Robbins,1998:147) بأنها تستند إلى اعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد آخذة في الاعتبار مبادرات منظمة الأعمال الحقيقية للوفاء بهذه الالتزامات وبما يعزز صورتها في المجتمع. وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك بقوله فأشار إليها بأنها الدرجة التي يؤدي بها مديرو المنظمة أنشطتهم نحو حماية المجتمع، بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة (Certo,1990:207).

(2 - 6) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

الدراسات العربية

- **دراسة (الصياح، 2001) بعنوان "أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الاهداف الإستراتيجية في المصارف الأردنية: دراسة ميدانية"**. هدفت إلى التعرف على مدى قوة مديري الإدارة العليا في المصارف الأردنية في تحديد الأهداف الاستراتيجية، تكونت عينة الدراسة من كافة مديرين الإدارة العليا العاملين في المصارف التجارية الأردنية المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي والبالغ عددهم (75) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك تأثير معنوي لقوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالأهداف التسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والانتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، وأهداف الربحية، فيما لم يكن هذا التأثير معنويا لقوة الادارة العليا في الاهداف المتعلقة بالابداع.

- **دراسة (الغالبي، والزيادي، 2002) بعنوان "أهداف المنظمة: دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية منشأة آور للصناعات الهندسية"**. هدفت إلى التعرف على واقع عملية صياغة الأهداف وتتبعها في منشأة أور للصناعات الهندسية وهل تملك هذه المنشأة صيغة عملية يتم من خلالها صياغة الأهداف. وتكونت عينة الدراسة من (79) فرداً في جميع المستويات الإدارية والوظيفية في المنشأة، وجمعت المعلومات بواسطة استمارة الاستبانة وحللت باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار واختبار (F). وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، عدم إلمام المستويات الإدارية العليا في المنشأة بأساليب وطرق الإدارة الحديثة وخاصة فيما يتعلق باستراتيجية المنشأة وتقسيمات أهدافها وأن التركيز كان على أهداف العمل والمهمات الروتينية.

- **دراسة (زكريا، وصالح، 2008) بعنوان " تمكين العاملين منهج متكامل في إطار اســتراتيجية إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية**". الهادفة إلـى تـشخيص قـدرة العاملين في المنظمات المبحوثة على التكيف لتطبيق استراتيجية التمكين. وقد توصلت الدراسة إلـى العديد من النتائج، كان أبرزها يرتبط بتوجه المنظمات نحو استراتيجية التمكين بحجـم المتغيـرات البيئية المحيطة بنشاط المنظمة التي تعد هي الدافع الرئيسي الذي أحدث التطور الجوهري في الفكـر الإداري

النظري والتطبيقي للمنظمة وأن تطبيق استراتيجية التمكين يبدأ بالعاملين ونظم المنظمـة وثقافتهـا وهيكلها وتنظيمها لينتهي بالزبون، وبذلك فإن التمكين بحد ذاته منهج تكاملي يقود المنظمة إلى إدارة جودة شاملة ويشكل الأسباب الابتدائية لقيام نظام جودة شاملة تبنته المنظمات.

- **دراسة (الخشالي، 2006) بعنوان "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية**". الهادفة إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في المصارف التجارية الأردنية في اختيار استراتيجية النمو. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 113 مديراً من الذين يعملون في الإدارة العليا. وقد توصلت الدراسة إلى أن قوة الإدارة العليا المتعلقة بالملكية والخبرة تأثيراً معنوياً في اختيار المصارف الأردنية لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً بالنسبة لقوة الهيكلية والمكانة في اختيار استراتيجية النمو.

- **دراسة (الزيدانيين، 2006) بعنوان "أثر التمكين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فـي المؤسسات المالية الأردنية**". الهادفة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض

جمع البيانات وزعت على عينة مكونة من 553 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

1. إن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعاً، وجاءت أيضاً تصورات المبحوثين لأبعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.
2. هناك أثر مهم وذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة).

- **دراسة (المبيضين، 2008) بعنوان "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية"**. الهادفة إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية وإلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي. وقد تم تصميم استبانة وزعت على أفراد العينة البالغ عددهم 391 موظفاً وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة، التدريب وتعليم العاملين) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي) كما

أظهر تحليل بيانات الدراسة أن المصارف التجارية الأردنية تمـــارس التمكــين الإداري بدرجـــة متوسطة كما أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك المصارف بدرجة متوسطة.

- **دراسة (صالح، والمبيضين، 2009) بعنوان "ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية"**. هدفت الدراسة إلى تعرف علاقة ممارسة التمكين الإداري بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة صيغت سبع فرضيات، وطبقت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية الكبيرة بلغ عددها (13) شركة أما العينة البشرية فكانت (336) فرداً، واعتمدت الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات من العينة وحللت النتائج باستخدام الأوساط المرجحة والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط المتعدد (R) واختبار (t-test)، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أنه كلما زاد ممارسة التمكين الإداري زاد تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة على أرض الواقع وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها: ضرورة تبني برامج التدريب البيئي والإداري كثقافة داعمة لتجسيد مبدأ التعليم مدى الحياة وزيادة الوعي بالبيئة وأهمية التمكين في الشركات المبحوثة، وأصدرت تكثيف برامج الرقابة والرصد البيئي من قبل وزارة البيئة على الشركات المبحوثة واعتماد تصنيف لهذه الشركات في ضوء ممارساتها البيئية.

الدراسات الأجنبية

- **دراسة** (Yan & Gray,1994) **بعنوان** " Bargaining Power, Management Control and Performance In United States – China Joint Ventures: A Comparative Case Study". هدفت إلى التعرف على مدى تأثير القوة الإدارية للشركة الأم في أهداف الشركة

المشتركة. وقد تم استخدام أسلوب الحالة المقارنة لأربع شركات مشتركة بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المشاريع المشتركة الدولية العائدة إلى شركاء في بلدان متطورة والخاضعة لسيطرة إحدى الشركتين الرئيسيتين تتفوق على تلك المشاريع التي لها إدارة مشتركة. وأن العلاقة بين القوة ونجاح المنظمة ذات شكل شبيه بالحرف U وأن نوع النظام الاقتصادي ومدى تطوره في البلد الذي تعمل به الشركة المشتركة يؤثر على أدائها.

- **دراسة** (Ocasio,1994) **بعنوان** " Political Dynamics and the Circulation of Power CEO Succession in U.S.A Industerial Corporations 1960-1990". هدفت إلى إجراء تحليل تاريخي للعلاقة بين دوران قوة المديرين وتعاقبهم ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاقتصادية. أجريت الدراسة في الويالات المتحدة الأمريكية للمدة 1960 – 1999 في مؤسسات صناعية بلغ عددها (62). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ان فشل المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة نسبة دوران أو تعاقب المديرين ولكن ليس بطريقة أتوماتيكية بل تعتمد على إدراك مجلس الإدارة لمسألة فيما إذا كانت قابليات المدير كافية للمهمة، وكذلك تتزايد نسبة دوران المديرين خلال العقد الأول من تولي المنصب ثم يتبعه انخفاض تدريجي.

- **دراسة** (Edwards, et..al, 2002) **بعنوان** " Personal empowerment Efficiency and Environmental Characteristics ". هدفت إلى التعرف على ماهية التمكين الشخصي وعلاقته بالكفاءة والخصائص البيئية، بالإضافة إلى التعرف على أهم الإستراتيجيات لزيادة إدراك الموظفين للتمكين. تكونت عينة الدراسة من (413) مدرساً في مجموعة من المدارس الحكومية في

ولاية كولورادو الأمريكية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين تمكين الأفراد وزيادة كفاءة الإدارة بالإضافة إلى أن هناك إدراكاً عالياً لدى المدرسين لمفهوم التمكين.

- **دراسة** (Franz, 2004) **بعنوان** " A Cross - Cultural Study of Employee Empowerment and Organizations Justice". هدفت إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل، وضغوط العمل من جهة أخرى. وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل وبلجيكا وكندا وفرنسا وألمانيا وبريطانيا وأمريكا. وبلغت عينة الدراسة (6698) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مهمة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا والولاء ودوران العمل وضغوط العمل، وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

- **دراسة** (Reuver, 2006) **بعنوان** " The influence of organizational Power on conflict dynamics". هدفت إلى بيان التأثير المحتمل للقوة التنظيمية على الصراع الحاصل بين العاملين في المنظمات. أجريت الدراسة على 488 مديراً يعمل في الخطوط الامامية في منظمات غير هادفة للربح بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً دال معنوياً للقوة التنظيمية لدى المديرين العاملين في الخطوط الأمامية على حل الصراع الحاصل بين العاملين في المؤسسات مجتمع الدراسة.

- **دراسة** (Kim & Cervero,2007) **بعنوان** " Understanding the impact of organizational power on evaluation outcomes". هدفت إلى اختبار علاقات القوة بين حملة الأسهم. وقد تم إجراء الدراسة على برنامج تطوير القيادة الإدارية في كوريا. تكونت عينة الدراسة من (8) مجاميع أصحاب مصلحة في (25) مؤسسة كورية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتماما عالياً بمضامين القوة وعلاقاتها وأن علاقات القوة تؤثر بشكل مباشر على نتائج الشركات.

- **دراسة** (Ismail, et..al, 2009) **بعنوان** " The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality". هدفت إلى اختبار الأثر الوسيط للتمكين على العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة. تكونت عينة الدراسة من 110 عمال يعملون في مدينة Sarawak بماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً إيجابياً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة.

- **دراسة** (Fuchs, et..al, 2010) **بعنوان** " The Psychological Effects of Empowerment Strategies on Consumers'Product Demand". هدفت إلى فحص الأثر السيكولوجي لاستراتيجيات التمكين على الطلب لمنتجات المستهلكين. وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (264) طالباً جامعياً من أربعة فصول. وقد توصلت الدراسة إلى أن إعطاء الحرية للمستهلكين وتمكينهم يعطيهم قدرة أكبر على اختيار منتجاتهم المفضلة.

(2 - 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات، التي تم عرضها على النحو الآتي:

1. من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على الشركات الأمريكية والكندية، والشركات البريطانية، إضافة إلى أن بعض الدراسات أجريت في بعض الدول العربية في مجموعة من المنظمات. في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة المصارف التجارية بالكويت.

2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى توضيح أثر القوة أو أثر التمكين على الأهداف الإستراتيجية/ تطبيق مبادئ الجودة الشاملة أو السلوك الإبداعي في بعض المنظمات، فيما عنيت الدراسة الحالية بالتحقق من أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية بالكويت.

3. من حيث منهجية الدراسة: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة استكشافية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، للبيانات التي سيتم جمعها من المستقصى منهم، من خلال الاستبانة. ثم تحليلها اعتماداً على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمة

(3 - 2): منهج الدراسة

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4): أنموذج الدراسة

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1) : المقدمة

تُعد المنهجية (الطريقة والإجراءات)، حلقة الربط بين التراكم المعرفي النظري والتطبيقــي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال، واقعاً وحاضراً، ومستقبلاً. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، على ما يتيسر من ذلك التراكم، والذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار فــي المنظمة بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضــمن رؤيــة حاليــة ومستقبلية.

(3 - 2) : منهج الدراسة

تتألف هذه الدراسة من جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري تم التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بموضوع التمكين والأهداف الاستراتيجية.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي الهادف إلى بيان أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية الكويتيــة، كما سوف يتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3 - 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصارف التجارية في الكويت من المستويات الإدارية الوسطى. ولتحديد عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على برنامج خاص بحساب عينة الدراســة (Sample Size Calculator)، وكما هو موضح بالشكل (3 - 1).

شكل (3 - 1)

عدد أفراد عينة الدراسة

Sample Size Calculator
Commands View Help MaCorr?
Determine Sample Size
Confidence Level: 95%
Confidence Interval: 5.0 (%)
Population: 1,025
Calculate Clear
Sample size: 280
Find Confidence Interval
Confidence Level: 95%
Sample size: 280
Population: 1,025
Percentage: 50 (%)
Calculate Clear
Confidence Interval: 5.0 (%)
MACORR
www.macorr.com

إذ بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ما مجمله (280)، وتم توزيع (280) استبانة وتم استرجاع ما مجمله (273) استبانة بنسبة بلغت (97.5 %)، إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي. والجدول (3 - 1) يوضح أعداد العاملين من المستوى الإداري الأوسط في المصارف التجارية الكويتية.

جدول (3 - 1)

عدد العاملين في المصارف التجارية الكويتية من المستويات الإدارية الوسطى

الرقم	اسم البنك	عدد العاملين من الإدارة الوسطى
1	البنك الأهلي الكويتي	132
2	بيت التمويل الكويتي	148
3	بنك الكويت الوطني	118
4	البنك التجاري الكويتي	88
5	بنك برقان	82
6	البنك العقاري الكويتي	77
7	بنك الكويت والبحرين	124
8	بنك الكويت والشرق الأوسط	120
9	بنك الخليج	136
المجموع		1025

والجدول (3 - 2) يظهر أسماء المصارف التجارية الكويتية وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة.

جدول (3 - 2)

أسماء المصارف التجارية الكويتية وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة

الرقم	اسم البنك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل	النسبة المئوية للإستبانات الصالحة للتحليل
1	البنك الأهلي الكويتي	31	30	%11
2	بيت التمويل الكويتي	30	28	%10
3	بنك الكويت الوطني	31	31	%11
4	البنك التجاري الكويتي	30	30	%11
5	بنك برقان	30	30	%11
6	البنك العقاري الكويتي	31	31	%11
7	بنك الكويت والبحرين	32	32	%12
8	بنك الكويت والشرق الأوسط	32	31	%11
9	بنك الخليج	33	30	%11
المجموع		280	273	%100

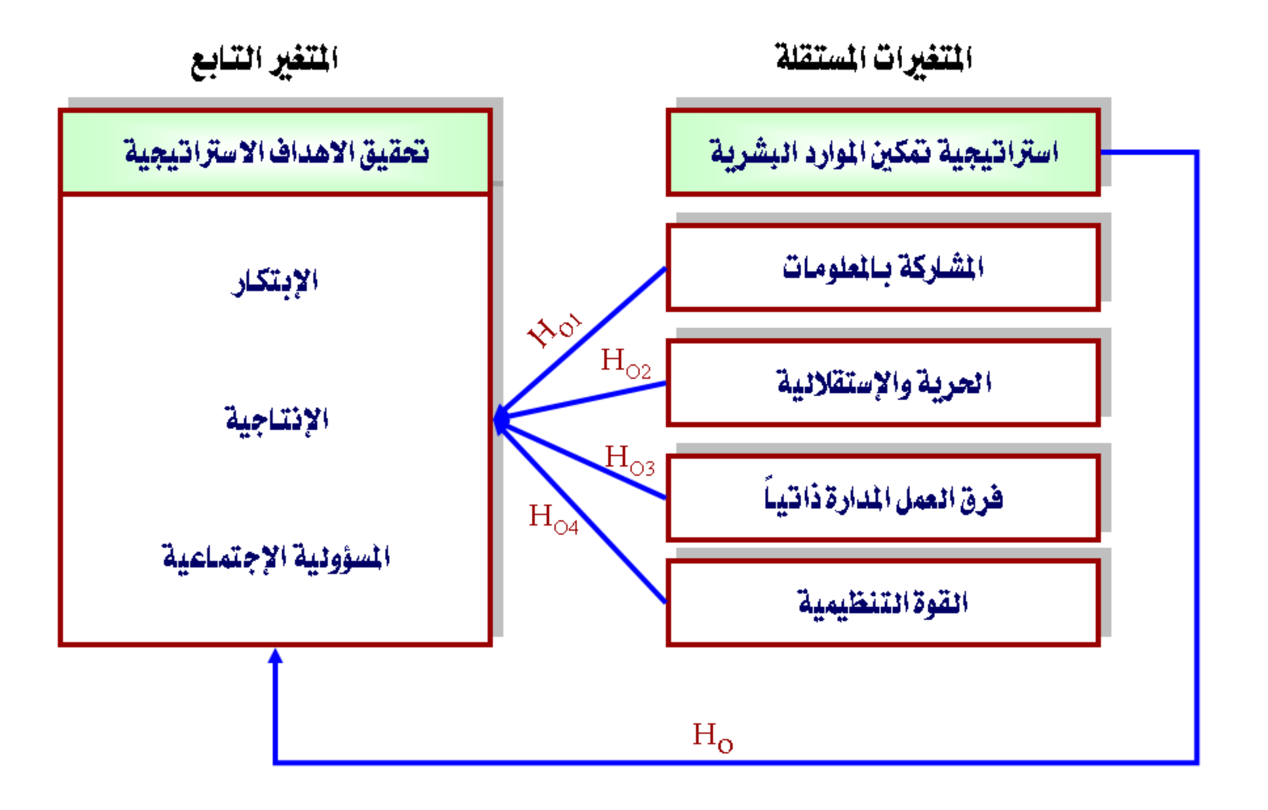
وتبين النتائج الظاهرة في الجدول (3 - 3) أن المتغيرات الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية، وذلك من خلال عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف والمؤهل العلمي والتخصص العلمي حسب الشهادة. إذ تبين أن ما نسبته (36%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنة، وشكل ما نسبته (37%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11 سنة إلى أكثر من 16 سنة؛ وأن (28%) هم من الذين تقل خبرتهم عن 3 سنوات. أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد بينت النتائج أن ما نسبته (45%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم. وأن (84%) هم من حملة درجة الماجستير، وبينت النتائج أيضاً

أن (12%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدكتوراه، وأخيراً، تبين أن (12 %) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدبلوم العاليٍ وهذا يدل على الكفاءة العلمية لأفراد عينة الدراسة. وبالنسبة للتخصص العلمي أشارت النتائج إلى أن (39%) من أفراد عينة الدراسة هم من المتخصصين بالمحاسبة، وأن (30%) هم من المختصين بعلم إدارة الأعمال ونسبة (16%) للمتخصصين في العلوم المالية والمصرفية، وأن ما نسبته (5%) هم من المختصين بالحاسوب، وأخيراً، تبين أن (10%) من أفراد عينة الدراسة متخصصون بعلم الاقتصاد. إذ إن هذه التخصصات تمكن أفراد عينة الدراسة من إدراك واجبات ومتطلبات وظائفهم.

جدول (3 - 3): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	74	27
		من 30 - 40 سنة	97	36
		من 41 - 50 سنة	69	25
		51 سنة فأكثر	33	12
المجموع			273	100
2	الجنس	ذكر	171	63
		أنثى	102	37
المجموع			273	100
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	123	45
		دبلوم عال	33	12
		ماجستير	84	31
		دكتوراه	33	12
المجموع			273	100
4	التخصص العلمي حسب الشهادة	محاسبة	107	39
		إدارة أعمال	83	30
		إقتصاد	27	10
		علوم مالية ومصرفية	43	16
		حاسوب	13	5
		أخرى	0	0
المجموع			273	100
5	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	3 سنوات فأقل	76	28
		من 6 - 10 سنوات	98	36
		من 11 - 15 سنة	56	21
		فأكثر من 16 سنة	43	16
المجموع			273	100
6	عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف	3 سنوات فأقل	87	32
		من 6 - 10 سنوات	68	25
		من 11 - 15 سنة	75	27
		فأكثر من 16 سنة	43	16
المجموع			273	100

(3 - 4) : أنموذج الدراسة



شكل (3 - 2)

أنموذج الدراسة

(3 - 5) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تستند الدراسة الحالية في جمع البيانات وأساليب تحليلها والبرامج المستخدمة من خـــلال، مصدرين هما:

- المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والرسائل الجامعية؛ لإعداد الإطار النظري للدراسة.
- المصادر الأولية: وهي الاستبانة، التي تم إعدادها خصيصاً لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من عينة الدراسة. وقد شملت الاستبانة عدداً من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنهما من قبل المبحوثين، وسيتم إستخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل سيتم استخدام البرنامج الإحصائيSPSS.

وقد وقعت الاستبانة في ثلاثة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول يحتوى متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال **(6)** فقرات، والمتضمنة: العمر؛ والجنس؛ والمستوى التعليمي، والتخصص العلمي حسب الشهادة، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية؛ وسنوات الخبرة في قطاع المصارف.

(ثانياً) القسم الثاني ويحتوى متغيرات تتعلق باستراتيجية التمكين عبر **(4)** أبعاد رئيسية لقياســها و**(20)** سؤالاً.

(ثالثاً) القسم الثالث ويحتوى متغيرات تتعلق بالأهداف الاستراتيجية عبر (3) أبعاد رئيسية لقياسها و (15) سؤالاً.

ونتيجة لما ذكر فقد استقر الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل في فقراته، إضافة وحذفاً، شطراً وجمعاً، تثبيتاً وإعادة صياغة، وصحح المقياس قبل اجتيازه التحكيم لغوياً وبعده.

وتكون المقياس من **(35)** فقرة تراوح مدى الاستجابة من **(1– 5)** وكان المقياس:

موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
5	4	3	2	1

(3 - 6) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.
- الاهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.33 – 3.66

والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

(3 - 7) : صدق أداة الدراسة وثباتها

اعتمدت الدراسة في أداة القياس على الصدق الظاهري للتأكد من صدق الاستبانة وجدواها، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص الإداري والأكاديمي من الأساتذة. وبلغ عدد المحكمين (5) حكماً. انظر الملحق (1).

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($Alpha \geq 0.60$) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran, 2003). انظر الجدول (3 ــ 4).

الجدول (3 ــ 4)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقاييس الفرعية

التسلسل	المتغير	معامل الثبات
1	**المشاركة بالمعلومات**	83.4
2	**الحرية والاستقلالية**	84.9
3	**فرق العمل المدارة ذاتياً**	87
4	**القوة التنظيمية**	83.7
استراتيجية تمكين الموارد البشرية		87.7
5	**الابتكار**	89.1
6	**الإنتاجية**	81.6
7	**المسؤولية الاجتماعية**	81.2
الأهداف الاستراتيجية		85.6
الاستبانة ككل		87.1

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ علــى قــدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لــ (Sekaran, 2003). حيث يتضح من الجدول (**3ــ4**) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة حققه بعد الابتكار بقيمة (89.1)، يليه مباشرة بعد فرق العمل المدارة ذاتياً بقيمة (87). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت لبعد المسؤولية الاجتماعية بقيمــة (81.2). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمة

(4 - 2): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1) : المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة من خلال تحليل آراء عينة الدراسة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين يغطيان متغيرات الدراسة، وفقاً للآتي:

التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 2) : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى أهمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية (*المشاركة بالمعلومات؛ الحرية والاستقلالية؛ فرق العمل المدارة ذاتياً ؛ القوة التنظيمية*) في المصارف التجارية في الكويت؟. للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى أهمية المشاركة بالمعلومات في المصارف التجارية بالكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 ــ 1).

جدول (4 ــ 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية المشاركة بالمعلومات في المصارف التجارية بالكويت

الرقم	المشاركة بالمعلومات في المصارف التجارية بالكويت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط البنك بشكل عام.	3.14	1.15	1	متوسطة
2	الثقة العالية المتولدة لدى العاملين في البنك نتيجة المشاركة العالية في المعلومات.	3.01	1.11	2	متوسطة
3	تتيح المشاركة بالمعلومات في البنك إمكانية عالية على تحديد مجالات القوة والضعف.	2.91	1.09	4	متوسطة
4	لدى البنك بنية تحتية تكنولوجية عالية المستوى تمكنهم من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم.	2.87	1.03	5	متوسطة
5	تتصف بيئة العمل بالبنك بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تدفق معلومات متنوعة وواضحة.	2.94	1.01	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام	2.97	1.08		

يظهر الجدول (4ــ 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمشاركة بالمعلومات في المصارف التجارية بالكويت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "***يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط البنك بشكل عام*** " بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.97)، وانحراف معياري بلغ (1.15)، فيما حصلت الفقرة "***الثقة العالية المتولدة لدى العاملين في البنك نتيجة المشاركة العالية في المعلومات*** " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.97) وانحراف معياري (1.11). وحصلت فقرة "***تتصف بيئة العمل بالبنك بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تدفق***

معلومات متنوعة وواضحة " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلـــغ (2.94) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.97) وانحراف معياري (1.01). وفي المرتبـــة الرابعة جاءت فقرة "***تتيح المشاركة بالمعلومات في البنك إمكانية عالية على تحديد مجالات القوة والضعف*** " بمتوسط حسابي بلغ (2.91) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلـــي والبـــالغ (2.97) وانحراف معياري (1.09). وأخيراً، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على "***لدى البنك بنية تحتية تكنولوجية عالية المستوى تمكنهم من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم***" بمتوسط حسابي بلغ (2.87) وهو أدنى من المتوسط الحـــسابي الكلـــي والبـــالغ (2.97) وانحراف معياري (1.03).

وهذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراســـة أن مـــستوى أهميـــة المـــشاركة بالمعلومات في المصارف التجارية بالكويت كان متوسطاً، وهو من الناحية التطبيقية معقول، حيث أن هناك العديد من المعلومات تعتبرها قيادة المصارف سرية ومن غير الصحيح إطـــلاع كافـــة العاملين عليها وذلك لصالح البنك وبالتالي لصالح تحقيق أهداف البنك.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى أهمية الحرية والاستقلالية في المصارف التجارية بالكويت ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 ــ 2).

جدول (4 ـــ 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الحرية والاستقلالية في المصارف التجارية بالكويت

الرقم	الحرية والاستقلالية في المصارف التجارية بالكويت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	تؤكد إدارة البنك على مبدأ الحرية والاستقلالية وخاصة للعاملين في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجديدة.	3.17	0.92	5	متوسطة
7	تشجع إدارة البنك العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم.	3.48	0.93	3	متوسطة
8	تدعم إدارة البنك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له.	3.42	1.01	4	متوسطة
9	تقوم إدارة البنك بتقديم تصور واضح وشامل للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه.	3.56	1.01	1	متوسطة
10	تناقش إدارة البنك العاملين عن متطلبات إنجازهم لأعمالهم بحرية تامة.	3.49	1.00	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام	3.42	0.98		

يبين الجدول (4ــ 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحرية والاستقلالية في المصارف التجارية بالكويت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "***تقوم إدارة البنك بتقديم تصور واضح وشامل للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه*** " بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.42)، وانحراف معياري بلغ (1.01)، فيما حصلت الفقرة "***تناقش إدارة البنك العاملين عن متطلبات إنجازهم لأعمالهم بحرية تامة***" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.49) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.42) وانحراف معياري (1.00). وحصلت فقرة "***تشجع إدارة البنك العاملين على تحمل المسؤولية تجاه***

أعمالهم" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.42) وانحراف معياري (0.93). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "***تدعم إدارة البنك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له***" بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وهو مساوٍ للمتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.42) وانحراف معياري (1.01). وأخيراً، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على "***تؤكد إدارة البنك على مبدأ الحرية والاستقلالية وخاصة للعاملين في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجديدة***" بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.42) وانحراف معياري (0.92).

وهذه النتيجة تؤكد ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية الحرية والاستقلالية في المصارف التجارية بالكويت كان متوسطاً، وهو ما يؤكد أن إدارة المصارف التجارية بالكويت تعمل على توضيح طرق وأساليب التعامل للعاملين في الخطوط الأمامية وتترك لهم آليات التنفيذ ـــ إلا أنها بنفس الوقت لا تعطي الحرية والاستقلالية الكاملة للعاملين في التصرف وبحرية في المواقف والظروف الجديدة أو الطارئة.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى أهمية فرق العمل المدارة ذاتياً في المصارف التجارية بالكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 ـــ 3).

جدول (4 ـ 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية فرق العمل المدارة ذاتياً في المصارف التجارية بالكويت

الرقم	فرق العمل المدارة ذاتياً في المصارف التجارية بالكويت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	3.77	0.84	1	مرتفعة
12	لدى البنك فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية.	3.70	0.90	2	مرتفعة
13	تشجع إدارة البنك العمل بأسلوب الفريق.	3.66	0.79	3	متوسطة
14	تقوم إدارة البنك بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	3.63	0.90	4	متوسطة
15	يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات.	3.61	0.94	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.67	0.87		

يوضح الجدول (4ـ 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بفرق العمل المدارة ذاتياً في المصارف التجارية بالكويت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "***فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها*** " بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.67)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، فيما حصلت الفقرة "***لدى البنك فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية***" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.67) وانحراف معياري (0.90). وحصلت فقرة "***تشجع إدارة البنك العمل بأسلوب الفريق***" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.67) وانحراف معياري (0.79). وفي المرتبة

الرابعة جاءت فقرة "***تقوم إدارة البنك بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة***" بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.67) وانحراف معياري (0.90). وأخيراً، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على "***يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات***" بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.67) وانحراف معياري (0.94).

وهذه النتيجة تؤكد ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية فرق العمل المدارة ذاتياً في المصارف التجارية بالكويت كان مرتفعاً، وهو ما يؤكد أن إدارة المصارف التجارية بالكويت تشجع على العمل بأسلوب الفريق الذي يعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وأن هذه الفرق لها القدرة على اتخاذ قرارات فاعلة وبما يتلاءم مع مصلحة البنك وتحقيق أهدافه.

السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى أهمية القوة التنظيمية في المصارف التجارية بالكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 ـ 4).

جدول (4 ــ 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية القوة التنظيمية في المصارف التجارية بالكويت

الرقم	القوة التنظيمية في المصارف التجارية بالكويت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	عدد الأفراد الذين يحملون نفس عنوان وظيفتي بالبنك كثير.	3.52	1.00	4	متوسطة
17	تتصف المجالات الوظيفية التي أزاولها في البنك بالتنوع والاختلاف.	3.82	0.82	1	مرتفعة
18	عدد المديرين الذين يشغلون وظائف أعلى من وظيفتي بالبنك كثير.	3.56	0.88	3	متوسطة
19	مدة خبرتي يتسع إلى العمل في بنوك أخرى داخل الكويت.	3.47	0.91	5	متوسطة
20	اشتركت في عدة دورات تدريبية متخصصة بالعمل المصرفي في دول متقدمة.	3.59	0.92	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.59	0.91		

يظهر الجدول (4ــ 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقوة التنظيمية في المصارف التجارية بالكويت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "***تتصف المجالات الوظيفية التي أزاولها في البنك بالتنوع***" بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.59)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، فيما حصلت الفقرة "***اشتركت في عدة دورات تدريبية متخصصة بالعمل المصرفي في دول متقدمة***" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.59) وهو مساوٍ للمتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.59) وانحراف معياري (0.92). وحصلت فقرة "***عدد المديرين الذين يشغلون وظائف أعلى من وظيفتي بالبنك كثير***" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.59)

وانحراف معياري (0.88). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "***عدد الأفراد الذين يحملـــون نفـــس عنوان وظيفتي بالبنك كثير***" بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلـــي والبالغ (3.59) وانحراف معياري (1.00). وأخيراً، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على "***مدة خبرتي يتسع إلى العمل في بنوك أخرى داخل الكويت***" بمتوسط حـــسابي بلـــغ (3.47) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.59) وانحراف معياري (0.91).

وهذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية القوة التنظيمية في المصارف التجارية بالكويت كان متوسطاً، وهو ما يؤكد أن هناك العديد من العنـــاوين الوظيفيـــة بالمصارف التجارية بالكويت وهو ما يؤشر إلى أن استخدام القوة في هذه المصارف كبير.

السؤال الثاني: ما مستوى أهمية الاهداف الاســـتراتيجية (*الابتكـــار، الإنتاجيـــة، المسؤولية الاجتماعية*) في المصارف التجارية بالكويت؟. للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى أهمية الابتكار في المصارف التجارية بالكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4-5).

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الابتكار في المصارف التجارية بالكويت

الرقم	الابتكار في المصارف التجارية بالكويت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
21	يتركز اهتمام إدارة البنك لتقديم خدمات مصرفية جديدة.	3.54	0.99	5	متوسطة
22	يتركز اهتمام إدارة البنك بتحسين وتطوير ما هو قائم من خدمات مصرفية.	3.66	0.90	2	متوسطة
23	تسعى إدارة البنك غالباً إلى البحث عن أسواق جديدة لأنشطتها.	3.57	0.91	4	متوسطة
24	تهتم إدارة البنك بالتوسع في استخدام مهارات وأنشطة حديثة (كالأتمتة ؛ ...).	3.70	0.94	1	مرتفعة
25	تحاول إدارة البنك التأثير في سلوك العملاء وقيمهم بما يعزز تزايد عدد العملاء.	3.61	0.99	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.62	0.95		

يظهر الجدول (4-5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بهدف الابتكار في المصارف التجارية بالكويت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "***تهتم إدارة البنك بالتوسع في استخدام مهارات وأنشطة حديثة (كالأتمتة ؛ ...)***" بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.62)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، فيما حصلت الفقرة "***يتركز اهتمام إدارة البنك بتحسين وتطوير ما هو قائم من خدمات مصرفية***" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.62) وانحراف معياري (0.90). وحصلت فقرة "***تحاول إدارة البنك التأثير في سلوك العملاء وقيمهم بما يعزز تزايد عدد العملاء***" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.62) وانحراف معياري (0.99). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "***تسعى إدارة***

البنك غالباً إلى البحث عن أسواق جديدة لأنشطتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.62) وانحراف معياري (0.91). وأخيراً، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على "***يتركز إهتمام إدارة البنك لتقديم خدمات مصرفية جديدة***" بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.62) وانحراف معياري (0.91).

وهذه النتيجة تؤكد ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية هدف الابتكار في المصارف التجارية بالكويت كان متوسطاً، وهذا مؤشر على أن الابتكار في الخدمات المصرفية ليس هدفاَ استراتيجياً على المدى الطويل وهو ما يؤكد أن التطوير في الخدمات المصرفية يخضع للتطور في العمل المصرفي والخدمات المصرفية.

الفرعي الثاني: ما مستوى أهمية الإنتاجية في المصارف التجارية بالكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 - 6).

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الإنتاجية في المصارف التجارية بالكويت

الرقم	الإنتاجية في المصارف التجارية بالكويت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
26	غالباً ما تبحث إدارة البنك عن طرق تعظيم العوائد من رأس المال المتاح.	3.60	0.95	1	متوسطة
27	غالباً ما تسعى إدارة البنك إلى التأكيد على تعظيم الانتفاع من العمل .	3.54	1.16	2	متوسطة
28	تولي إدارة البنك أهمية كبيرة إلى تعظيم الانتفاع من المدخلات (النقدية ؛ الودائع).	3.44	1.06	3	متوسطة
29	تهتم إدارة البنك بالأفراد العاملين فيها لما لهم دور في رفع مستوى الإنتاجية.	3.37	1.08	4	متوسطة
30	تقوم إدارة البنك بإعداد تخطيط دقيق لمواردها البشرية بما يساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وسياسات التدريب.	3.35	1.11	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.46	1.07		

يظهر الجدول (4ـ 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بهدف الإنتاجية في المصارف التجارية بالكويت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "***غالباً ما تبحث إدارة البنك عن طرق تعظيم العوائد من رأس المال المتاح***" بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.46)، وانحراف معياري بلغ (0.95)، فيما حصلت الفقرة "***غالباً ما تسعى إدارة البنك إلى التأكيد على تعظيم الإنتفاع من العمل***" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.54) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.46) وانحراف معياري (1.16). وحصلت فقرة "***تولي إدارة البنك أهمية كبيرة إلى تعظيم الإنتفاع من المدخلات (النقدية ؛ الودائع)***" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وهو أدنى من المتوسط الحسابي

الكلي والبالغ (3.46) وانحراف معياري (1.06). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقـرة "***تهـتم إدارة البنك بالأفراد العاملين فيها لما لهم دور في رفع مستوى الإنتاجية***" بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.46) وانحراف معياري (1.08). وأخيـراً، فـي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على "***تقوم إدارة البنك بإعداد تخطيط دقيق لمواردهـا البشرية بما يساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وسياسات التدريب***" بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.46) وانحراف معياري (1.11).

وهذه النتيجة تؤكد ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية هدف الإنتاجيـة في المصارف التجارية بالكويت كان متوسطاً، وهو ليس بالمستوى المطلـوب، إذ إن الأهـداف الأساسية المرتبطة بالإنتاجية ومن وجهة نظر البنك تتمثل بتعظيم العوائد المتحققة وتعظيم الانتفاع من العمل بما يحقق عوائد إضافية.

الفرعي الثالث: ما مستوى أهمية المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية بالكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4-7).

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية بالكويت

الرقم	المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية بالكويت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
31	تضع إدارة البنك ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين.	3.57	1.14	4	متوسطة
32	تسعى إدارة البنك غالباً لتطوير علاقاتها مع (الجامعات ؛ المستشفيات ؛ الجمعيات التعاونية ؛ ....).	3.67	0.95	1	مرتفعة
33	نسبة الضريبة المفروضة على الأرباح قليلة جداً.	3.63	0.97	2	متوسطة
34	تساهم إدارة البنك غالباً في توفير الدعم المادي (للجامعات ؛ المستشفيات ؛ الهيئات الخيرية ؛ ....).	3.48	1.07	5	متوسطة
35	تنشط الضوابط والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي الكويتي العمل المصرفي لصورة دائمة.	3.60	0.99	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.59	1.02		

يظهر الجدول (4-7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بهدف المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية بالكويت. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "***تسعى إدارة البنك غالباً لتطوير علاقاتها مع (الجامعات ؛ المستشفيات ؛ الجمعيات التعاونية ؛ ....)***" بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.59)، وانحراف معياري بلغ (0.95)، فيما حصلت الفقرة "***نسبة الضريبة المفروضة على الأرباح قليلة جداً***" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.59) وانحراف معياري (0.97). وحصلت فقرة "***تنشط الضوابط والتعليمات الصادرة عن البنك***

المركزي الكويتي العمل المصرفي لصورة دائمة " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.59) وانحراف معياري (0.99). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "***تضع إدارة البنك ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين***" بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.59) وانحراف معياري (1.14). وأخيراً، في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص على " ***تساهم إدارة البنك غالباً في توفير الدعم المادي (للجامعات ؛ المستشفيات ؛ الهيئات الخيرية ؛ ....)*** " بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.59) وانحراف معياري (1.07).

وهذه النتيجة تؤكد ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى أهمية هدف المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية بالكويت كان متوسطاً بشكل عام.

(4 - 3) : اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة H0

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتياً، القوة التنظيمية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بدولة الكويت. يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_1

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بدولة الكويت"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4-8).

جدول (4-8) نتائج اختبار أثر المشاركة بالمعلومات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية)

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
المشاركة بالمعلومات في تحقيق الابتكار	0.445	0.198	44.756	3.84	0.367	0.000
المشاركة بالمعلومات في تحقيق الإنتاجية	0.657	0.432	137.549	3.84	0.637	0.000
المشاركة بالمعلومات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية	0.598	0.358	100.736	3.84	0.549	0.000

* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 8) تأثير المشاركة بالمعلومات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار ؛ الإنتاجية؛ المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بالكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار ؛ الإنتاجية؛ المسؤولية الاجتماعية)، إذ بلغت معاملات الارتباط R (**0.445** ؛

(**0.657 ؛ 0.598**) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**). أما معامل التحديد R^2 فقد بلـــغ (**0.198 ؛ 0.432 ؛ 0.358**)، على التوالي أي أن ما قيمته (**0.198 ؛ 0.432 ؛ 0.358**) من الابتكار، الإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية على التوالي ناتج عن التغير في المشاركة بالمعلومات. كما بلغــت قيمــة درجة التأثير β (**0.367 ؛ 0.637 ؛ 0.549**) ، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في المـــشاركة بالمعلومات يؤدي إلى زيادة في الابتكار، الإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية بقيمة (**0.367 ؛ 0.637 ؛ 0.549**) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمــة F المحـــسوبة والتـــي بلغـت (**44.756**) للمشاركة بالمعلومات على الابتكـــار، (**137.549**) للمـــشاركة بالمعلومـــات علـــى الإنتاجيـــة؛ (**100.736**) للمشاركة بالمعلومات على المسؤولية الاجتماعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (**3.84**)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبـل الفرضــية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة بالمعلومات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بالكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية HO_2

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية)في المصارف التجارية بدولة الكويت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4-9).

جدول (4 - 9) نتائج اختبار أثر للحرية والاستقلالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية)

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
الحرية والاستقلالية في تحقيق الابتكار	0.668	0.447	146.183	3.84	0.687	0.000
الحرية والاستقلالية في تحقيق الإنتاجية	0.698	0.488	172.190	3.84	0.843	0.000
الحرية والاستقلالية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية	0.788	0.621	296.935	3.84	0.902	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 9) تأثير الحرية والاستقلالية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار ؛ الإنتاجية؛ المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بالكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحرية والاستقلالية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار ؛ الإنتاجية؛ المسؤولية الاجتماعية)، إذ بلغت معاملات الارتباط R (**0.668 ؛ 0.698 ؛ 0.788**) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (**0.447 ؛ 0.488 ؛ 0.621**)، على التوالي أي أن ما قيمته (**0.447 ؛ 0.488 ؛ 0.621**) من الابتكار، الإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية على التوالي ناتج عن التغير في الحرية والاستقلالية. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (**0.687 ؛ 0.843 ؛ 0.902**) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الحرية والاستقلالية

يؤدي إلى زيادة في الابتكار، الإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية بقيمة (0.902 ؛ 0.843 ؛ 0.687) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ***F*** المحسوبة والتي بلغت (146.183) للحرية والاستقلالية على الابتكار، (172.190) للحرية والاستقلالية على الإنتاجية؛ (296.935) للحرية والاستقلالية على المسؤولية الاجتماعية وهي دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بالمقارنة مع قيمة ***F*** الجدولية البالغة (3.84)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحرية والإستقلالية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بالكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة HO_3

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المدارة ذاتياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بدولة الكويت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 - 10).

جدول (4 - 10) نتائج اختبار أثر فرق العمل المدارة ذاتياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية)

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
فرق العمل المدارة ذاتياً في تحقيق الابتكار	0.658	0.433	138.375	3.84	0.733	0.000
فرق العمل المدارة ذاتياً في تحقيق الإنتاجية	0.676	0.457	152.204	3.84	0.886	0.000
فرق العمل المدارة ذاتياً في تحقيق المسؤولية الاجتماعية	0.703	0.495	177.241	3.84	0.873	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 10) تأثير لفرق العمل المدارة ذاتياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار؛ الإنتاجية؛ المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بالكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لفرق العمل المدارة ذاتياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار؛ الإنتاجية؛ المسؤولية الاجتماعية)، إذ بلغت معاملات الارتباط R (0.658؛ 0.676؛ 0.703) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.433؛ 0.457؛ 0.495)، على التوالي أي أن ما قيمته (0.433؛ 0.457؛ 0.495) من الابتكار، الإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية على التوالي ناتج عن التغير في فرق العمل المدارة ذاتياً. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.733؛ 0.886؛ 0.873)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في فرق العمل

المدارة ذاتياً يؤدي إلى زيادة في الابتكار، الإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية بقيمة (**0.733** ؛ **0.886** ؛ **0.873**) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ***F*** المحسوبة والتي بلغت (**138.375**) لفرق العمل المدارة ذاتياً على الابتكار، (**152.204**) لفرق العمل المدارة ذاتياً على الإنتاجية؛ (**177.241**) لفرق العمل المدارة ذاتياً على المسؤولية الاجتماعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**) بالمقارنة مع قيمة ***F*** الجدولية البالغة (**3.84**)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لفرق العمل المدارة ذاتياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بالكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الرابعة HO_4

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بدولة الكويت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4 - 11).

جدول (4 - 11) نتائج اختبار أثر القوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية)

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
القوة التنظيمية في تحقيق الابتكار	0.780	0.609	281.406	3.84	0.874	0.000
القوة التنظيمية في تحقيق الإنتاجية	0.639	0.409	125.222	3.84	0.843	0.000
القوة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية	0.632	0.399	120.116	3.84	0.788	0.000

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**)

يوضح الجدول (4 - 11) تأثير القوة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار؛ الإنتاجية؛ المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بالكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقوة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار؛ الإنتاجية؛ المسؤولية الاجتماعية)، إذ بلغت معاملات الارتباط ***R*** (**0.780** ؛ **0.639** ؛ **0.632**) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**). أما معامل التحديد ***R^2*** فقد بلغ (**0.609** ؛ **0.409** ؛ **0.399**)، على التوالي أي أن ما قيمته (**0.609** ؛ **0.409** ؛ **0.399**) من الابتكار، الإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية على التوالي ناتج عن التغير في القوة التنظيمية. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (**0.874** ؛ **0.843** ؛ **0.788**)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في القوة التنظيمية يؤدي

إلى زيادة في الابتكار، الإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية بقيمة (0.874 ؛ 0.843 ؛ 0.788) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ***F*** المحسوبة والتي بلغت (**281.406**) للقوة التنظيمية على الابتكار، (**125.222**) للقوة التنظيمية على الإنتاجية؛ (**120.116**) للقوة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**) بالمقارنة مع قيمة ***F*** الجدولية البالغة (**3.84**)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بالكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(5 - 1): المقدمة

(5 - 2): النتائج

(5 - 3): الاستنتاجات

(5 - 4): التوصيات

(5 - 1) : المقدمة

كرّس هذا الفصل لاستعراض أهم النتائج والاستنتاجات المستندة ، وهو ما تختص به فقرتي النتائج والاستنتاجات. وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من ثلاث فقرات هما النتائج، والاستنتاجات والتوصيات.

(5 - 2) : النتائج

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

1. بينت النتائج أن مستوى أهمية المشاركة بالمعلومات في المصارف التجارية بالكويت كان متوسطاً.
2. أشارت النتائج إلى أن مستوى أهمية الحرية والاستقلالية في المصارف التجارية بالكويت كان متوسطاً.
3. تبين أن مستوى أهمية فرق العمل المدارة ذاتياً في المصارف التجارية بالكويت كان مرتفعاً.
4. أشارت النتائج أن مستوى أهمية القوة التنظيمية في المصارف التجارية بالكويت كان متوسطاً.
5. أوضحت النتائج أن مستوى أهمية هدف الابتكار في المصارف التجارية بالكويت كان متوسطاً.
6. أشارت النتائج إلى أن مستوى أهمية هدف الإنتاجية في المصارف التجارية بالكويت كان متوسطاً.

7. أوضحت النتائج أن أهمية هدف المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية بالكويت كان متوسطاً بشكل عام.

8. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة بالمعلومات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بالكويت.

9. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحرية والاستقلالية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بالكويت.

10. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لفرق العمل المدارة ذاتياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بالكويت.

11. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الابتكار، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية) في المصارف التجارية بالكويت.

(5 - 3) : الاستنتاجات

1. إن هناك العديد من المعلومات تعدّ قيادة المصارف سرية ومن غير الصحيح إطلاع كافة العاملين عليها، وذلك لصالح البنك وبالتالي لصالح تحقيق اهداف المصرف وهو ما عكسته إجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة بالمعلومات.

2. أن إدارة المصارف التجارية بالكويت تعمل على توضيح طرق وأساليب التعامل للعاملين في الخطوط الأمامية وتترك لهم آليات التنفيذ إلا أنها بنفس الوقت لا تعطي الحرية والاستقلالية الكاملة للعاملين في التصرف وبحرية في المواقف والظروف الجديدة أو الطارئة، وهو ما عكسته إجابات أفراد عينة الدراسة.

3. تشجع إدارة المصارف التجارية بالكويت على العمل بأسلوب الفريق والذي يعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وأن هذه الفرق لها القدرة على اتخاذ قرارات فاعلة وبما يتلاءم مع مصلحة البنك وتحقيق أهدافه.

4. هناك العديد من العناوين الوظيفية بالمصارف التجارية بالكويت وهو ما يؤشر إلى أن استخدام القوة في هذه المصارف كبير.

5. لا يعد الابتكار في الخدمات المصرفية في المصارف التجارية بالكويت هدفاَ استراتيجياً على المدى الطويل وهو ما يؤكد أن التطوير في الخدمات المصرفية يخضع للتطور في العمل المصرفي والخدمات المصرفية.

6. إن إدارة المصارف التجارية بالكويت تخطط وبشكل متوسط لمواردها البشرية بما يساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وسياسات التدريب. إذ إن الأهداف الأساسية المرتبطة بالإنتاجية ومن وجهة نظر البنك تتمثل بتعظيم العوائد المتحققة وتعظيم الانتفاع من العمل بما يحقق عوائد إضافية.

7. وتبين أن إدارات المصارف التجارية بالكويت تضع ضمن توفير فرص متساوية في التعيين إلا أن هذه الأولويات لم تكن بالمستوى المطلوب وذلك من خلال بيان مستوى مساهمة إدارات المصارف محل الدراسة في توفير الدعم المادي للجامعات ؛ والمستشفيات ؛ والهيئات الخيرية فقط تبين أنها ليس بالمستوى المطلوب أيضاً.

(5 - 4): التوصيات

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الأتية:

1. تشجيع العمل بروح الفريق في المصارف المبحوثة بوصفه آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين الإداري وتأسيس منهج الإدارة بالثقة.
2. تعزيز اعتماد التعلم التنظيمي كمنهج داعم لممارسة التمكين لما له من دور في زيادة معارف وخبرات العاملين وإكسابهم مهارات متجددة تسهم مساهمة مباشرة في قدرتهم على التكيف مع المستجدات البيئية وتقليل آثارها والتعامل مع الإبداعات المتلاحقة.
3. توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف وظائف المصارف المبحوثة وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية.
4. إجراء تغيرات هيكلية تتوجه من خلالها المصارف المبحوثة لتجاوز بعض الحلقات الإشرافية الوسطى والعمل بمنطق الفريق على أن تمنح هذه الفرق المسؤوليات الكاملة لوضع الخطط وتنفيذها واتخاذ القرارات اللازمة للقيام بأعمالها من البداية إلى النهاية ، وأن يكون الفريق وحدة تنظيمية مستقلة لها كيانها الخاص وانتهاج سياسة أفراد قادرة على تهذيب كادر المنظمة الذين يشتركون في المهام اليومية بأقل عدد من المديرين.
5. تحديد إطار واضح المعالم لحدود صفات العاملين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم سيما في فيما يخص العلاقات فيما بينهم.

6. أن يطلع العاملون على الغايات التي تستهدفها منظماتهم والقيم التي تحكم إرشـاداتها العمليـة والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمنظمة وأهدافها والأدوار المسندة للعاملين وهيكلها التنظيمي وما يحكمها من نظم.

7. أن تعتمد المصارف التجارية المبحوثة ثقافة تنظيمية تعتمد الروح الجماعية وأن تكون هذه الثقافة مساندة لاستراتيجية المصارف نحو التمكين وداعمة لها. إذ إن الإدارات الوسطى والتنفيذية هي الأكثر تضررا وخوفا من أن التمكين إذ إنه سيصادر أو يقوض سلطتهم ويحولها إلى الآخرين.

8. أن المصارف المبحوثة ملزمة بتسهيل مشاركة العاملين في المعلومات التي تعد أهم المفاتيح الأساسية لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف التي يواجهونها كالمعلومات التي تخص النشاط العام للمنظمة والأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية ، إذ إن المشاركة بالمعلومات على هذا النحو ستعمق الثقة بين العاملين في المستويات الإدارية العليا والعاملين في الخطوط الإشرافية الأولى، إذ غالبا ما تميل بعض المستويات إلى حبس المعلومات لتعزيز مراكز القوى وهو جانب مهم يرتبط بثقافة المنظمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. باور، جوزيف (1997)، "*فن الإدارة*"، ترجمة أسعد أبو لبدة، دار البشير، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.

2. الخشالي، شاكر جارالله، (2006)، "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في إختبار استراتيجية النمو: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية"، ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، المجلد 2، العدد 1: 96 - 114.

3. الخضرا، بشير؛ مروة، أحمد؛ أبو هنطش، وجنان، أحمد؛ الظاهر، (1995)، ***السلوك التنظيمي***"، جامعة القدس المفتوحة، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.

4. داغر، منقذ؛ وصالح، عادل (2000)، "***نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي***"، مدير دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.

5. الدهان، أميمة، (1992)، ***نظرية المنظمة***"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

6. الدوري، زكريا مطلك، (2004)، "تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة"، ***مجلة كلية الإدارة والإقتصاد***، العدد 46، الجامعة المستنصرية: بغداد.

7. الزيدانيين، محمد، (2006)، "أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية"، ***رسالة ماجستير غير منشورة***، جامعة مؤتة، الكرك:الأردن.

8. الشربيني، عبد العزيز، (1996)، " أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية"، ***أخبار الإدارة***، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد السادس عشر، أيلول، القاهرة.

9. صالح، أحمد علي ؛ والمبيضين، محمد ذيب، (2009)، "ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى"، ***ورقة عمل مقدمة***، للمؤتمر السنوى لجامعة الزيتونة الأردنية المنعقد خلال الفترة من 20 – 23 نيسان، عمان: الأردن.

10. الصياح، عبد الستار، (2001)، "أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في المصارف الأردنية: دراسة ميدانية"، ***جرش للبحوث والدراسات***، المجلد 6، العدد 1.

11. العامري، صالح مهدي ؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2008)، "***الإدارة والأعمال***"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان: الأردن

12. الغالبي، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، "***الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل***"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.

13. الغالبي، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "***الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل***"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.

14. الغالبي، طاهر محسن منصور؛ والزيادي، عبد العظيم دريفش، (2002)، "أهداف المنظمة: دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية منشأة آور للصناعات الهندسية"، ***البلقاء للبحوث والدراسات***، جامعة عمان الاهلية.

15. اللوزي، موسي، (2007)، "***إجراءات وتنظيم العمل***"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان: الأردن.

16. المبيضين، محمد ذيب، (2008)، "أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، ***أطروحة دكتوراه غير منشورة***، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان: الأردن.

17. الملوك، جلال سعد، (2002)، "دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل"، ***أطروحة دكتوراه غير منشورة***، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

18. هل، شارلز؛ وجونز، جاريت (2001)، ***"الإدارة الاستراتيجية"***، الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Appelbaum, Steven. H.; Hebert, Danielle & Leroux, Sylvie, (1999), “Empowerment: Power, Culture and Leadership:A Strategy or Fad for the Millennium?”, ***Journal of Work place Learning Employee Counseling Today***, Vol. 11, No. 7.

2. Bateman, T. S., & Zeithaml, C. P., (1990), "***Management Function and Strategy***", U.S.A., IRWIN Co.

3. Blanchard Ken; Jolin P. Carlos & Alan Randolph, (1999), “***The 3 Keys to Empowerment: Release the Power within People for Astonishing Results***”, 1st Ed, Berrett- Koehler Publishers Inc., San Francisco.

4. Blanchard, Ken. Carlos, John P. & RondolpIp, Alan, (1995),” ***Empowerment: Takes More Than a Minute***”, Berett-koebler Publishers, Inc., San Francisco.

5. Certo, Peter, (1990), "***Strategic Management: Focus on Process*** ", Mc Graw-Hill, Inc.

6. Collins, David, (1995), “Wither Democracy, Lost Debates in Management”, ***Empowerment in Organizations***, Vol.4, No. 1: 25-26.

7. Collins, T. C. & Porras, J. I., (1996), “Building Your Company’s Vision”, ***Harvard Business Review***, Sep/ Oct.

8. Daft, R., (1992), “***Organization Theory and Design***”, 4th ed., West Publishing, New York.

9. Daft, Richard L., (2001), “***Organization Theory and Design***”, South Western College Publishing Ohio.

10.Duvall, Cheyking, (1992), “Developing Individual Freedom to Act”, ***Participation and Empowerment: An International Journal***, Vol. 7, No. 8: 205.

11.Ebert R.J, Griffin R.w, (2000), “***Business Essentials***”, 3rd ed., New Jersey, Prentice Hall.

12.Edwardes, J. Green, K. and Lyons, C. (2002), “Personal Empowerment efficacy and environmental characteristics”, ***Journal of Educational Administration***, Vol. 40, No.1, MCB UP Limited.

13.Franz, Cheny, (2004), “Across - Cultural study of employee empowerment and organizations justice”, ***PhD. Dissertation***, Published Wayne State University.

14.Fuchs, Christoph; Emanuela Prandelli and Martin Schreier, (2010), “The Psychological Effects of Empowerment Strategies on Consumers’Product Demand”, ***Journal of Marketing***, Vol. 74, No. 65, January: 65–79.

15.Greenberg, Jerald & Baron, Robert, (2007), “***Behavior in Organizations***”, Prentice-Hall, U.S.A.

16.Griffin, Ridy W., (1999), “***Management***”, 6th ed., Hougnton Msfflin Company, Boston.

17.Griseri, Paul, (1998), “***Managing Values: Ethical Change in Organizations***”, Macmillan Press LTD., London.

18.Hall, Richerd, (2001), “***Organizations: Structures, Processes, and Outputs***”, McGraw-Hill, U.S.A.

19.Hamel, Gary & Prahalad, C.K., (1989), "Strategic Intent", ***Hravard Business Review***, May-June, (1989).

20. Hellriegel, Slocum & woodman, (200l), "***Organizational Behavior***", 9ed, South – Western College Publishing.

21.Hess, P., and Siciliano, J., (1996), "***Management: Responsibility for Performance***", USA, Mc Gram-Hill.

22.Heresy, P., & Blanchard, K., (1988), "***Management of Organizational Behavior***", Englewood, N.J., Prentice – Hall.

23.Horsfalt, G.A., (1996), "Accountability: The Force Behind Empowerment", ***Hospital Material Management Quarterly***, Vol. 18, No.2: 26.

24. Ismail, Azman; Farida Abd Halim; Dayang Nailul Munna Abang Abdullah; Ahmad Sofian Shminan; Agatha Lamentan Anak Muda & Shairazi Samsudin, (2009), "The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality", ***International Journal of Business and Management,*** Vol.4, No.4: 3-12.

25. Ivancevich. J., lorenzi. P & Steven. J, (1997), "***Management***" 2nd ed, New York.

26.Johnson, G., Scholes, K., (1997), "***Exploring Corporate Strategy: Text and Cases***", Europe, 4th-Ed, Prentice-Hall.

27.Jauch, L., & Glueck, W., (1988), "Strategic Management and Business Policy", 3rd.ed. MaGraw – Hill Inc.

28.Justis, R., T.; Judd, R.J., & Stephens, D.B., (1985), "***Strategic Management and Policy: Concept, and Cases***", New Jersey.

29.Kim, Hand Yul & Cervero, Ronald M., (2007), "Understanding the impact of organizational power on evaluation outcomes", ***International Journal of Lifelong Education***, Vol.26, No.1: 45–58.

30.Kotler, Philip & Armstrong, Gary, (1998). “***Principles of Marketing***”, 2nd ed., Prentice-Hall, London.

31.Kaufman, Roger; Browne, Hugh Oakley; Watkins, Ryan; Leigh, Doug, (2003), "***Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Pay Offs***", Pfeiffer.

32.Lashley, Conrad, (2000), “Empowerment through Involvement: A Case Study of TG1 Friday Restaurants”, ***Personal Review***, Vol. 29, No. 6: 26.

33.Long, R.F., (1996), “Empowerment: A Management Style For the Millennium”, ***Empowerment in Organizations***, Vol. 4, No. 3: 8.

34.Negel, A., (1984), "Organizing for Strategic Management", Long Range Planning, 17(5).

35.Nixon B. (1994), “Developing An Empowering Culture in Organizations”, ***Empowerment in Organizations***, Vol. 2. No. 1: 16.

36.Ocasio, W., (1994), “Political Dynamics and the Circulation of Power CEO Succession in U.S.A Industerial Corporations 1960-1990”, ***Accounting Organizations and Society***, Vol. 39, No.2, June: 285-312.

37.Pearson, G. (1979), “Setting Corporate Objectives as a Basis Action”, ***Long Range Planning***, Vol. 12, August.

38.Pope, S., (1996), “The Power of Guidelines, Structure and Clear Goals”, ***Journal for Quality and Participation***, Vol. 19, No. 7: 56.

39.Rafiq, Mohammed & Ahmed, Pervaiz K., (1998), “A Contingency Model for Empowering Customer Contact Services Employee”, ***Management Decision***, Vol. 36, No. 10: 70.

40.Reuver, Renee De, (2006), “The influence of organizational power on conflict dynamics”, ***Personnel Review***, Vol. 35, No. 5: 589-603.

41.Richards, M. D., (1986), "***Setting Strategic Goals and Objectives***", 2nd ed., West Publishing Company, New York.

42.Robbins, Stephen, P., (1998), "***Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications***", Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.

43.Schermerhorn, J.; Hunt, J., & Osborn, R., (1997), "***Organizational Behavior***", 5th ed., John Willey & Sons, New York.

44.Thompson, R. & Strickland, A. (2006), "**Strategic Management: Concepts and Cases**", Richard, D. Irwin Book Team, New York.

45.Weiss, R. (1969), "***A Structural-Function Approach to Organization***", Penguin Books, England.

46.Wilkinson, Adrian, (1998), "Empowerment: Theory and Practice", ***Personal Revie***w, Vol. 27, No. 1: 44.

47. Yan, A & Gray, B., (1994), "Bargaining Power, Management Control and Performance in United States – China Joint Ventures: A Comparative Case Study", ***Academey of Management Journal***, Vol.37, No.6: 1478-1517.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء المحكمين

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د. محمد النعيمي	نظم معلومات	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. كامل المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د. ليث الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
5	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (2)

أداة الدراسة

استبانة بحث ميداني

لدراسة

استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمصارف التجارية الكويتية

الباحث

بدر عيسى النوفل

باشراف

الأستاذ الدكتور

نجم العزاوي

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ / ة الفاضل / ة..................................... تحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان " **استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمصارف التجارية الكويتية**"، حيث تهدف الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية الكويتية.

راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتاكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي.

الباحث

بدر عيسى النوفل

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 40 سنة	☐
من 41 – 50 سنة	☐	51 سنة فاكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المستوى التعليمي

بكالوريوس	☐	دبلوم عال	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) التخصص العلمي حسب الشهادة

محاسبة	☐	إدارة أعمال	☐
اقتصاد	☐	علوم مالية ومصرفية	☐
حاسوب	☐	أخرى	☐

(5) عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

5 سنوات فاقل	☐	من 6 - 10 سنوات	☐
من 11 - 15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

(6) عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف

5 سنوات فاقل	☐	من 6 - 10 سنوات	☐
من 11 - 15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

استراتيجية تمكين الموارد البشرية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق على الإطلاق
المشاركة بالمعلومات						
1	يتم مشاركة كافة العاملين بالمعلومات عن نشاط البنك بشكل عام.	☐	☐	☐	☐	☐
2	الثقة العالية المتولدة لدى العاملين في البنك نتيجة المشاركة العالية في المعلومات.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تتيح المشاركة بالمعلومات في البنك إمكانية عالية على تحديد مجالات القوة والضعف.	☐	☐	☐	☐	☐
4	لدى البنك بنية تحتية تكنولوجية عالية المستوى تمكنهم من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تتصف بيئة العمل بالبنك بتوفير وسائل وقنوات وأساليب تدفق معلومات متنوعة وواضحة.	☐	☐	☐	☐	☐
الحرية والاستقلالية						
6	تؤكد إدارة البنك على مبدأ الحرية والاستقلالية وخاصة للعاملين في الخطوط الامامية من التصرف في المواقف الجديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تشجع إدارة البنك العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تدعم إدارة البنك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تقوم إدارة البنك بتقديم تصور واضح وشامل للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين بتنفيذه.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تناقش إدارة البنك العاملين عن متطلبات إنجازهم لأعمالهم بحرية تامة.	☐	☐	☐	☐	☐
فرق العمل المدارة ذاتياً						
11	فرق العمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	☐	☐	☐	☐	☐
12	لدى البنك فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
13	تشجع إدارة البنك العمل بأسلوب الفريق .	☐	☐	☐	☐	☐
14	تقوم إدارة البنك بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يلتزم جميع أعضاء الفريق بتنفيذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐

استراتيجية تمكين الموارد البشرية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
القوة التنظيمية						
16	عدد الأفراد الذين يحملون نفس عنوان وظيفتي بالبنك كثير.	☐	☐	☐	☐	☐
17	تتصف المجالات الوظيفية التي أزاولها في البنك متنوعة ومختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐
18	عدد المديرين الذين يشغلون وظائف أعلى من وظيفتي بالبنك كثير.	☐	☐	☐	☐	☐
19	مدة خبرتي يتسع إلى العمل في بنوك أخرى داخل الكويت.	☐	☐	☐	☐	☐
20	اشتركت في عدة دورات تدريبية متخصصة بالعمل المصرفي في دول متقدمة.	☐	☐	☐	☐	☐

الأهداف الاستراتيجية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة: أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
الابتكار						
21	يتركز اهتمام إدارة البنك لتقديم خدمات مصرفية جديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
22	يتركز اهتمام إدارة البنك بتحسين وتطوير ما هو قائم من خدمات مصرفية.	☐	☐	☐	☐	☐
23	تسعى إدارة البنك غالباً إلى البحث عن أسواق جديدة لأنشطتها.	☐	☐	☐	☐	☐
24	تهتم إدارة البنك بالتوسع في استخدام مهارات وأنشطة حديثة (كالأتمتة ؛ ...).	☐	☐	☐	☐	☐
25	تحاول إدارة البنك التأثير في سلوك العملاء وقيمهم بما يعزز تزايد عدد العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
الإنتاجية						
26	غالباً ما تبحث إدارة البنك عن طرق تعظيم العوائد من رأس المال المتاح.	☐	☐	☐	☐	☐
27	غالباً ما تسعى إدارة البنك إلى التأكيد على تعظيم الانتفاع من العمل .	☐	☐	☐	☐	☐
28	تولي إدارة البنك أهمية كبيرة إلى تعظيم الانتفاع من المدخلات (النقدية ؛ الودائع).	☐	☐	☐	☐	☐
29	تهتم إدارة البنك بالأفراد العاملين فيها لما لهم دور في رفع مستوى الإنتاجية.	☐	☐	☐	☐	☐
30	تقوم إدارة البنك بإعداد تخطيط دقيق لمواردها البشرية بما يساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وسياسات التدريب.	☐	☐	☐	☐	☐
المسؤولية الاجتماعية						
31	تضع إدارة البنك ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين.	☐	☐	☐	☐	☐
32	تسعى إدارة البنك غالباً لتطوير علاقاتها مع (الجامعات ؛ المستشفيات ؛ الجمعيات التعاونية ؛ ....).	☐	☐	☐	☐	☐
33	نسبة الضريبة المفروضة على الأرباح قليلة جداً.	☐	☐	☐	☐	☐
34	تساهم إدارة البنك غالباً في توفير الدعم المادي (للجامعات ؛ المستشفيات ؛ الهيئات الخيرية ؛ ....).	☐	☐	☐	☐	☐
35	تنشط الضوابط والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي الكويتي العمل المصرفي لصورة دائمة.	☐	☐	☐	☐	☐